



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Perehdytysprosessin kehittäminen hotellin vastaanottoon - Case Radisson Blu Royal Maukonen, Sanna

2014 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Perehdytysprosessin kehittäminen hotellin vastaanottoon - Case Radisson Blu Royal

Sanna Maukonen
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-
johdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2014

Maukonen, Sanna

Perehdytysprosessin kehittäminen hotellin vastaanottoon - Case Radisson Blu Royal

Vuosi 2014

Sivumäärä 60

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli helsinkiläinen hotelli Radisson Blu Royal. Radisson Blu Royal on osa kansainvälistä Carlson Rezidor Hotel Groupia. Radisson Blu Royal on suosittu kokoushotelli, joten siellä toimii kaksi erillistä vastaanottoa. Toimeksiantaja oli majoittuvia asiakkaita palveleva vastaanotto.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää hotellin vastaanoton perehdytysprosessia työharjoitteluiden osalta. Tavoite oli luoda perehdytysprosessin malli, jonka avulla kaikki vastaanoton työntekijät voivat osallistua työharjoittelijoiden perehdytykseen. Perehdytysprosessin malli tukee työharjoittelijoiden oppimista. Opinnäytetyön lopputuotoksena oli kirjallinen suunnitelma perehdytysprosessista ohjeineen.

Opinnäytetyö tehtiin kehittämistehtävänä. Teoreettinen viitekehys muodostui osaamisen johtamisesta, perehdyttämisestä sekä prosessianalyysistä. Osaamisen johtamista lähestyttiin oppimista edistävän ilmapiirin kautta. Sekä yksilön että organisaation oppiminen on tärkeää organisaation jatkuvan kehittymisen kannalta. Perehdyttäminen puolestaan on yksi osa osaamisen johtamista. Perehdyttämisestä on useita hyötyjä ja sille asetetaan tavoitteita. Koska osaamisen johtaminen sekä perehdyttäminen voidaan nähdä prosesseina, viitekehyksessä on lähestytty aihetta prosessien kannalta.

Menetelmiksi valittiin teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, SWOT-analyysi sekä blueprinting. Opinnäytetyöhön haastateltiin kolmea vastaanottopäällikköä, joilla oli kokemusta perehdyttämisestä. Teemahaastatteluiden sekä osallistuvan havainnoinnin tavoite oli havaita mahdollisia ongelmakohtia perehdytysprosessiin liittyen. SWOT-analyysia käytettiin vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien tunnistamiseen. Perehdytysprosessi kuvattiin blueprintingin avulla ennen ja jälkeen kehitysehdotusten.

Opinnäytetyön lopputuotoksena syntyi suunnitelma perehdytysprosessista. Suunnitelma tehtiin menetelmien avulla saatujen tulosten pohjalta. Perehdytysprosessissa koettiin hankaluuksia tiedottamisen ja vastuun jakautumisen suhteen. Perehdytys suunnitelmalla pyrittiin luomaan ratkaisumalli näihin aiheisiin.

Työn tavoite toteutui, sillä opinnäytetyön avulla löydettiin ongelmallisia kohtia, joihin saatiin ratkaisuja menetelmien kautta. Työn tuotos on hyödynnettävissä hotellin vastaanotossa uusia työharjoittelijoita perehdyttäessä. Jokainen työntekijä voi tutustua aineistoon ja hyödyntää sitä työssään.

Asiasanat: perehdytys, perehdyttäminen, perehdytysprosessi, hotelli, osaamisen johtaminen

Maukonen, Sanna

Developing the Orientation Process for a Hotel Reception - Case Radisson Blu Royal

Year	2014	Pages	60
------	------	-------	----

The thesis was commissioned by hotel Radisson Blu Royal in Helsinki. Radisson Blu Royal is a part of the international Carlson Rezidor Hotel Group which is run from the United States. As the hotel is a popular venue for holding meetings and events, guests can have service in two separate receptions. The reception serving accommodation customers was the commissioner of this thesis.

The purpose of the research was to develop the orientation process. The research concentrated on the orientation process of interns. The objective was to create a model for the process which would commit the employees of the reception to engage actively in the orientation. Engaging employees facilitates interns to learn efficiently. The final output of the research was a written model of the orientation process which can be exploited when tutoring interns.

The theoretical framework consists of knowledge management, different aspects of orientation and process analysis. The offset is an atmosphere that supports learning. For the constant development of an organization, both learning as an individual and in groups is significant. Orientation is an important part of knowledge management. Orientation has many benefits once the goals have been outlined thoroughly. As knowledge management and orientation can be described as processes, the subject of the thesis has been approached through process analysis and its benefits.

The research methods used were theme interview, participative observation, SWOT analysis and blueprinting. Three service managers were interviewed and they all had experience from orientation. The objective of the theme interviews and observation was to discover possible problem situations in the orientation. SWOT analysis was used to recognize strengths, weaknesses, possibilities and threats. Blueprinting was used to describe the orientation process before and after development suggestions.

The final output of thesis was a plan for the orientation process. The plan was designed to solve problematic situations which were identified with the methods. Informing of an intern's progress and sharing responsibilities within the orientation were considered difficult. The purpose was to create solutions for those topics.

The objective was reached because solutions were found to improve the orientation process. The orientation plan can be used when internships begin. Every employee can participate in the orientation while using the plan. The orientation can be tailored when pre-owned skills are taken into account. The process can be developed further according to the given feedback.

Keywords: orientation, orientation process, hotel, knowledge management

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Toimeksiantaja Radisson Blu Royal	7
3	Perehdytys osana osaamisen johtamista	8
3.1	Oppimiseen kannustava osaamisen johtaminen	8
3.1.1	Yksilön oppiminen	10
3.1.2	Organisaation oppiminen	10
3.2	Perehdytyksen merkitys	12
3.2.1	Perehdyttämisen tavoitteet	12
3.2.2	Perehdytysprosessi	14
3.2.3	Perehdyttäjän rooli	18
3.3	Prosessit perehdyttämisen taustalla	19
3.3.1	Prosessien lähtökohdat	20
3.3.2	Prosessianalyysin hyödyt	20
4	Perehdytysprosessin toteutus ja tulokset	21
4.1	Teemahaastattelu	22
4.1.1	Teemahaastatteluiden toteutus	22
4.1.2	Teemahaastatteluiden tulokset	23
4.2	Osallistuva havainnointi	26
4.2.1	Osallistuva havainnointi Radisson Blu Royalissa	27
4.2.2	Osallistuva havainnointi espoolaisessa matkailualan yrityksessä	29
4.3	Yhteenveto haastatteluiden ja havainnointien tuloksista	30
4.4	SWOT-analyysi ja sen tulokset	32
4.5	Blueprinting perehdytysprosessin kuvaajana	34
5	Valmiin perehdytysprosessin sisältö	38
6	Johtopäätökset	40
	Lähteet	42
	Kuviot	44
	Liitteet	45

1 Johdanto

Hotellin vastaanottoa voidaan kutsua hotellin ”sydämeksi”. Vastaanotossa on useita toimintoja, joten se on tärkeä osa hotellin palveluympäristöä. Asiakkaat eivät tee ostopäätöstä ainoastaan sisustuksen ja viihtyisyyden perusteella, jolloin asiakaspalvelulla on suuri merkitys asiakastyytyväisyyteen. Asiakaskohtaamisen onnistuminen on erittäin tärkeää, sillä asiakkaan ensimmäinen kontakti hotellin kanssa on usein vastaanotossa. Hotellivirkailijan käyttäytyminen ja ammattitaito vaikuttavat ostopäätökseen. (Rautiainen & Siiskonen 2007, 106.)

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Radisson Blu Royal-hotelli. Opinnäytetyön tekijä suoritti työharjoittelun hotellissa. Suoritetun työharjoittelun vuoksi opinnäytetyöntekijällä on oma-kohtaisia kokemuksia hotellin toiminnasta. Opinnäytetyön aiheeksi sovittiin yrityksen edustajien kanssa käytyjen keskustelujen myötä perehdytysprosessin kehittäminen.

Vastaanottoon suunniteltiin perehdytysprosessi työharjoittelijoita varten. Perehdytykseen vaikutti aiemmin sekä työharjoittelijan että jo kauemmin työskennelleen henkilön oma-aloitteisuus ja innostuneisuus. Perehdytysaikataulun ja -materiaalin puutteen vuoksi kokeneemmat työntekijät perehdyttivät uutta henkilöä sen mukaan, mitä he kokivat hyödylliseksi. Tärkeitä asioita saattoi jäädä oppimatta, sillä uusi työntekijä ei välttämättä osaa esittää kaikkia hyödyllisiä kysymyksiä. Kokeneemmat työntekijät eivät puolestaan aina tienneet, mitä uudelle työharjoittelijalle on jo opetettu.

Perehdytysvaihe on tärkeä työntekijän sitouttamisen ja oppimisen kannalta. Työn tarkoitus oli suunnitella Radisson Blu Royalin vastaanottoon perehdytysprosessi, jonka tuella työharjoittelijat voidaan saada nopeasti tuottaviksi työyhteisön jäseniksi. Tavoitteena oli yhtenäistää perehdytysprosessia ja sitouttaa kaikki työntekijät perehdytykseen. Työn lopputuotos on konkreettinen suunnitelma perehdytysprosessista, joka sisältää ohjeistusta perehdytyksen etene- miselle. Jokaisen vastaanottotyöntekijän on tarkoitus tutustua perehdytysuunnitelmaan perehdytyksen kattavuuden takaamiseksi.

Opinnäytetyö alkaa kohdeyrityksen esittelyllä. Viitekehyksessä käsitellään osaamisen johtamista ja perehdyttämistä. Aihealueita käsitellään prosessien kautta, toimivan perehdytysprosessin saavuttamiseksi. Seuraavaksi opinnäytetyössä käsitellään käytettyjä menetelmiä, joita ovat teemahaastattelu, havainnointi, SWOT-analyysi ja blueprinting. Haastateltaviksi valittiin kolme vastaanoton vuoropäällikköä. Osallistuvaa havainnointia tehtiin hotellissa sekä espoo- laisessa matkailualan yrityksessä. Johtopäätöksissä arvioidaan työn onnistumista ja sen tuottamia hyötyjä.

2 Toimeksiantaja Radisson Blu Royal

SOK (Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta) ja sen tytäryhtiöt muodostavat SOK-yhtymän. SOK harjoittaa market- sekä majoitus- ja ravitsemiskauppaa. Sokotel Oy on yksi SOK:n tytäryhtiöistä. Se harjoittaa matkailu- ja ravitsemisliiketoimintaa. Suomessa Sokotel Oy operoi viittätoista Sokos Hotelia sekä kuutta Radisson Blu-hotellia. (SOK-yhtymä 2013; Sokotel Oy 2013.)

Opinnäytetyön toimeksiantaja on kokoushotelli Radisson Blu Royal. Hotelli kuuluu kansainväliseen hotelliketjuun Carlson Rezidor Hotel Groupiin, joka puolestaan toimii Carlsonin alaisuudessa. Carlson on perheyrittäjä, jota johdetaan Yhdysvaltojen Minnesotasta käsin. Hotelliketjulla on toimipisteitä ympäri maailman. Hotelleja on tällä hetkellä kaikkiaan yli 1300 ja niitä avataan vuosittain lisää. Hotelliketjun alaisuuteen kuuluu useita tunnettuja hotellibrändejä, jotka ovat Radisson Blu, Radisson, Park Plaza, Park Inn by Radisson, Country Inn and Suites by Carlson ja Hotel Missoni. (Carlson Rezidor Hotel Group 2012.)

Carlson Rezidor Hotel Groupilla on oma, kansainvälinen kanta-asiakasohjelma. Kanta-asiakasohjelma toimii yli tuhannessa hotellissa maailmanlaajuisesti. Kanta-asiakkuus palkitsee asiakkaita pisteillä ostetuista majoitus- ja ravintolapalveluista. Pisteiden kertyessä kanta-asiakkuuden taso nousee. Kanta-asiakkuustasoja on neljä: Red, Silver, Gold ja Concierge. Tason noustessa myös mahdolliset edut lisääntyvät. Kanta-asiakkaat saavat alennusta ravintolapalveluista saavutetun asiakkuustason mukaan. Kaikilla tasoilla on mahdollista lunastaa palkintoja ja kerätä pistebonusta internetissä tehdyistä varauksista. Kolmella korkeimmalla tasolla asiakas voi myös saada tasokkaamman huoneen veloitusetta sekä kirjautua hotelliin tavallista aiemmin tai sieltä pois tavallista myöhemmin. Kahden korkeimman tason asiakkaille tarjotaan myös tervetulolahja huoneeseen sekä huoneen saatavuustakuu. (Club Carlson 2014.)

Vuonna 2012 kansainväliset asiakkaat viettivät Helsingin hotelleissa hieman yli kolme miljoonaa yötä. European Cities Marketing (2013) on listannut eurooppalaiset kaupungit yöpymislukemien mukaan. Euroopan kaupungeista Helsinki oli yöpymistilastossa sijalla 34. Yöpymisten lukumäärä oli laskenut vuoteen 2011 nähden 0,1 prosenttia.

European Cities Marketingin (2013) mukaan hotellien suosio kokouspaikkana on kasvussa. Yhteisön keräämän tiedon perusteella eurooppalaisista kokouksista on järjestetty 37 prosenttia hotelleissa jättäen tilastossa taakseen muuan muassa kongressikeskukset. Tilastoon on kerätty tietoa 52 Euroopan maasta. Tilaston tulokset ovat vuodelta 2012.

Radisson Blu Royal on Helsingin keskustassa sijaitseva kokoushotelli, jossa on 262 huonetta. Huoneita on standardi-, business- ja suiteluokissa. Kaikki huoneet on varustettu kylpyammeilla ja kahvin sekä teenkeittomahdollisuuksilla. Huoneet on suunniteltu skandinaaviseen tyyliin.

Hotellissa on myös Grill It!- ravintola, jonka yhteydessä on aulabaari. Ravintolalla on myös kesäaikaan käytössään kesäterassi. Hotelli on valittu vuonna 2010 Best of Helsinki- yleisöäänestyksessä Helsingin parhaaksi kokouskohteeksi. Hotelli on palkittu myös vuonna 2013 TripAdvisor Travellers' Choice ja Certificate of Excellence- titteleillä. Hotellille on myös myönnetty Joutsenmerkki vastuullisen toiminnan merkiksi. Brändin mukaisesti asiakkaille tataan täysi tyytyväisyys palveluun tai he saavat rahansa takaisin. (The Rezidor Hotel Group 2013.)

Radisson Blu Royal on yksi neljästä pääkaupunkiseudulla toimivasta Radisson Blu -hotellista. Helsingissä sijaitsevat Royalin lisäksi Radisson Blu Plaza Rautatieaseman läheisyydessä sekä Radisson Blu Seaside Ruoholahdessa. Pääkaupunkiseudulla on näiden kolmen kohteen lisäksi vielä Espoon Otaniemessä sijaitseva Radisson Blu Espoo. Muualla Suomessa ketjun hotelleja on Turussa, Oulussa sekä Vaasassa. (Carlson Rezidor Hotel Group 2014.)

Hotellissa toimii kaksi erillistä vastaanottoa. Yksi vastaanotto palvelee kokousasiakkaita ja toinen majoittujia. Opinnäytetyön toimeksiantaja on hotelliasiakkaita varten tarkoitettu vastaanotto. Vastaanotto toimii ympäri vuorokauden ja siellä työskentelee aina vähintään kaksi henkilöä hotellin sijainnin ja koon vuoksi. Vuorossa on aina vuoropäällikkö, service manager, sekä vastaanottovirkailija. Vastaanotossa on usein myös työharjoittelija, joka saa hoitaakseen yhden kolmesta vastaanoton pisteestä.

3 Perehdytys osana osaamisen johtamista

Osaamisen johtamisen prosessia lähestyttiin oppimiseen kannustavan ilmapiirin kautta sekä yksilön että organisaation oppimisen pohjalta. Jokainen työntekijä, sekä uusi että pidempiaikainen, kehittää jatkuvasti osaamistaan. Osaamisen johtaminen voidaankin nähdä jatkuvana prosessina. Uusi työntekijä liittyy osaksi osaamisen johtamisen prosessia perehdytysvaiheessa. Perehdyttäminen on yksi osa osaamisen johtamisen prosessia, joten se on työn rajauksen myötä esillä viitekehyksessä.

3.1 Oppimiseen kannustava osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen pitää sisällään kaiken tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla voidaan vaalia yrityksen strategian mukaista osaamista sekä kehittää, uudistaa ja hankkia sitä. Osaamisen johtamisen käsite viittaa kaikkeen toimintaan johtamisjärjestelmässä, jonka ohjaamana aiemmin mainittu tapahtuu. Osaamisen johtamisen tulokset ilmenevät kehittyneempinä toimintatapoina, tuotteina, palveluina ja innovaatioina, joiden myötä myös yrityksen taloudellinen tulos paranee. (Viitala 2013, 170.)

Henkilöstön taidot ja tiedot ovat yrityksen elinehto. Tärkeintä osaamisen johtamisessa on työntekijöiden osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä osaamisen tehokas hyödyntäminen. Viitalan (2013, 170) mukaan ei ole olemassa sellaista osaamista, joka voisi syntyä yritykseen ilman ihmistä. Osaamisen johtamisella herätetään ja ylläpidetään työntekijöiden kiinnostusta omaan ja yrityksen toimintaan sekä mielenkiintoa kehittää toimintamenetelmiä. Yrityksessä pitäisi selvittää, millaista osaamista sen sisällä on ja mitkä ovat kenenkin vahvuudet. Yrityksen vision saavuttamiseksi johdolla tulee olla käsitys siitä, millaista osaamista yrityksessä tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Grönfors 2010, 47.)

Oppimisprosessia pyritään rakentamaan opiskelijan ja hänen tarpeidensa ympärille. Ohjaajan rooli on ohjata oppimisprosessia ja toimia asiantuntijana tarvittaessa. Opiskelevan henkilön tulee olla valpas, esittää kysymyksiä, ajatella, kerätä tietoa, soveltaa opittua ja olla itse aktiivinen. Oppimista työssä tapahtuu koko ajan ja kysymyksiä syntyy uusien oivallusten myötä. Keskusteluille on varattava tarpeeksi aikaa oppimisen tukemiseksi. (Grönfors 2010, 18 - 19.)



Kuvio 1: Osaamisen johtamisen prosessi (Hyppänen 2007, 96)

Osaamisen johtamisen prosessi on kuvattu kuviossa 1. Strategian pohjalta laaditaan osaamisalueet, joita varten suunnitellaan osaamistavoitteet visiota ajatellen. Osaamista arvioidaan organisaatio-, tiimi- sekä yksilötasolla. Nykyisen osaamisen tilanne ja tulevan osaamisen tarve selvitetään tilannekatsauksella. Kehityskeskusteluissa peilataan yksilön henkilökohtaisia osaamis- ja kehittymistavoitteita organisaation ja tiimin tarpeisiin. Esimiehen tehtävä on tukea alaisiaan päivittäisen työn lomassa tapahtuvassa oppimisessa. Prosessin lopuksi arvioidaan oppimistuloksia verraten niitä aiemmin asetettuihin tavoitteisiin. Osaamisen johtamisen seurannan tuloksena tarvittavia osaamisalueita voidaan arvioida uudestaan, jolloin prosessi alkaa alusta. (Hyppänen 2007, 97.)

3.1.1 Yksilön oppiminen

Yksilön osaaminen määrittelee hänen työmarkkina-arvonsa. Hänen on tärkeää huolehtia oman osaamisensa riittävästä tasosta, jotta työllisyystilanne on varmemmalla pohjalla. Useat yritykset eivät pysty nykyaikana tarjoamaan työntekijöilleen jatkuvaa ja pysyvää työsuhdetta, jolloin osaamisen tarve työmarkkinoilla korostuu entisestään. Yksilön kannalta ihanteellisinta olisi, että tämä havaitsisi itse, kun osaamisen taso alkaa heikentyä tai tietämystä olisi aika päivittää. (Sydänmaanlakka 2012, 169.)

Kehityskeskustelut ovat tärkeässä roolissa yksilön osaamisen kehittymisen kannalta. Suunnittelu- ja kehityskeskusteluja olisi käytävä säännöllisesti. Yksilölle tehdään konkreettinen henkilökohtainen kehityssuunnitelma ja osaamista arvioidaan pari kertaa vuodessa. Suunnitelman toteutumista tulisi myös valvoa ja seurata. Kehityssuunnitelmaa laadittaessa on tärkeää pohdita myös tulevaisuuden osaamistarpeita ja pitkän tähtäimen kehittämistoimenpiteitä. Henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien olemassaolo ja päivittäminen kertovat osaamisen johtamisen toimivuudesta yrityksessä. Jos kehityssuunnitelmiin panostetaan, se näkyy myös henkilökunnan osaamisen kehitymisessä. (Sydänmaanlakka 2012, 170.)

Organisaatioon voidaan luoda kehittämisen kulttuuri, jos johto antaa tälle tarpeeksi resursseja. Taitojen, kykyjen ja osaamisen ylläpitämiseen, kehittämiseen ja hyödyntämiseen täytyy varata tarpeeksi resursseja ja aikaa. Osaamista lisätään useimmiten kehittämis-, koulutus- ja valmennusohjelmilla. Yksilön oppimista tukee eniten kuitenkin ohjelma, joka pureutuu omaan työhön liittyviin ongelmiin ja niiden ratkaisuun. Osaamisen ja sen kehittämisen tulisi saada yrityksessä arvostusta, jotta ilmapiiri olisi avoin kehitykselle. (Grönfors 2010, 47 - 49.)

3.1.2 Organisaation oppiminen

Yritysten pitää pystyä sopeutumaan muuttuvaan ympäristöön ja muuttamaan sekä kehittämään toimintaansa jatkuvasti muutosten edessä. Sekä ulkoinen että sisäinen toiminta täytyy

sopeuttaa muutosten tuomiin uusiin haasteisiin. Yrityksen menestyksen ja olemassaolon edellytys on se, että se pystyy uusiutumaan ja omaksumaan sekä oppimaan uutta. (Grönfors 2010, 43.)

Oppivaksi organisaatioksi kutsutaan yritystä, jossa oppiminen mahdollistetaan kaikille organisaation jäsenille. Työntekijät myös ymmärtävät jatkuvan oppimisen merkityksen osana joka-päiväistä työtä sen hetkisen, mutta myös tulevan menestyksen kannalta. Yrityksessä on kannustava ja rohkaiseva ilmapiiri oppimisen tueksi. Esimiestyöllä on tärkeä rooli asenteiden välittämisessä ja oppimisympäristön luomisessa. Epäonnistumiset pitäisi nähdä oppimismahdollisuuksina sekä yksilön että koko organisaation kannalta. (Grönfors 2010, 43 - 45.)

Organisaation oppiminen voidaan nähdä prosessina, jonka kautta yritys oppii. Oppimisen ydin on aina yksilön oppiminen. Yksittäisen ihmisen oppiminen kuitenkin harvoin uudistaa yrityksen toimintaa huomattavasti, joten tarvitaan laajempien joukkojen oppimista. Ryhmäoppimisen vaatimuksena on, että useat ihmiset alkaisivat ajatella ja toimia uusin tavoin. Uudistumisen ja kehittymisen myötä organisaation syntyy uusia toimintamalleja, tietoa, prosesseja, tuoteinnovaatioita sekä muita näkyviä merkkejä. (Viitala 2013, 171 - 172.)

Kauhanen (2009, 159) toteaa, että vaikka yksilöt oppisivatkin hyvin, se ei välttämättä tarkoita organisaation uudistumista. Yksilöiden täytyy oppia toimimaan yhdessä ja yhdistämään osaamisensa. Organisaation oppiminen voidaankin määritellä seuraavasti: ”se on organisaation kyky liittää yksilöiden oppiminen yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi”.

Organisaation oppimistaidot ovat toimintatapoja, prosesseja ja arvoja, jotka vaikuttavat organisaatioiden oppimisen tehokkuuteen. Näitä taitoja tulisi jatkuvasti kehittää organisaation oppimisen tukemiseksi. Sydänmaanlakka (2012, 58 - 59) on määritellyt kymmenen organisaation tärkeintä oppimistaitoa. Ne ovat systeemiajattelu, sisäiset toimintaa ohjaavat mallit, strateginen oppiminen, palautejärjestelmien käyttö, itsensä johtaminen, tiimioppiminen, dialogi, yhteinen visio, tietojärjestelmien hyödyntäminen sekä osaamisen ja tiedon jakaminen.

Osaamisen kehittäminen tapahtuu oppimisen kautta. Kehittämissuunnitelmien laadinnan apuna voidaankin käyttää tietoa oppimisesta. Arkipäiväistä oppimista tapahtuu tiedostamattakin. Suunnitelmallisen kehittämisen tueksi tarvitaan siis myös perustellumpaa oppimisnäkemystä. Tämä mahdollistaa tietoisien oppimisen tukemisen, jolle voidaan määrittää tavoitteet ja niiden toteutumista voidaan arvioida. (Hätönen 2011, 50.)

3.2 Perehdytyksen merkitys

Perehdyttämistä tapahtuu työntekijän aloittaessa uudessa organisaatiossa, työtehtävien muuttuessa, uusien laitteiden ja muutosten edessä sekä työskentelystä pidetyn pitkän tauon jälkeen. Muutokset ja uudet asiat vaativat taustalleen laadukasta perehdytystä, jotta asiat omaksutaan nopeasti. Perehdytyksen tarkoitus on myös jakaa osaamista ja tietoa, jolloin jokainen voi oppia uutta. (Eräsalo 2011, 61.)

Perehdytyksen aikana uusi työntekijä saa tietoa organisaatiosta sekä markkinoista, joilla yritys toimii. Perehdytykseen tulisi sisältyä tietoa organisaation toiminta-ajatuksista, liikeideoista sekä henkilöstöpolitiikasta. Tietoa annetaan myös organisaation sekä yksikön tavoitteista ja toimintatavoista. Lisäksi kerrotaan tuotteista ja palveluista sekä niiden laadulle keskeisistä tekijöistä. Yksi tärkeimmistä perehdytykseen kuuluvista asioista on työtehtävään ja sen tavoitteisiin opastaminen. Työhön liittyy normeja ja säännöksiä sekä erilaisia menetelmiä. Useassa työpaikassa käytetään myös erilaisia laitteita ja välineitä, joiden turvalliseen ja oikeaan käyttöön täytyy opastaa alusta alkaen. Perehdytyksen aikana uusi työntekijä tutustuu myös työyhteisöön. (Viitala & Jylhä 2013, 199 - 200.)

Useissa yrityksissä on perehdytyskansio, mutta se harvoin yksinään riittää hyväksi perehdytykseksi. Perehdyttäminen kuuluu osaksi henkilöstöjohtamista ja sen tulisi alkaa jo rekrytointivaiheessa, jolloin työnhakijalle esitellään yritystä ja työtehtäviä, jotta hänen on helpompaa aloittaa työt uudessa organisaatiossa. Perehdyttäminen kuuluu esimiehelle, mutta hän voi myös delegoida tehtävän alaiselleen. Jokaisella täytyy kuitenkin olla tiedossa, mitkä ovat perehdyttämisen tavoitteet. (Eräsalo 2011, 60.)

Huolellisesti toteutettu perehdytys hyödyttää myös organisaatiota. Myöhemmin ei tarvita enää yhtä paljon ohjausta, jolloin esimiehelle jää enemmän aikaa. Samalla virheiden ja väärin toimintatapojen riski pienenee, mikä vaikuttaa vähentävästi myös työtapaturmiin. Työntekijöiden vaihtuvuus vähenee henkilöiden sitoutuessa työyhteisöön, organisaatioon ja työtehtäviin. Huolellinen perehdytys voi toimia myös kilpailuetuna vahvistaen myönteistä kuvaa yrityksestä työnhakijoille. Uusi työntekijä voi myös mahdollistaa organisaation kehittymisen ja uudistumisen ideoillaan. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2006, 155.)

3.2.1 Perehdyttämisen tavoitteet

Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738) velvoittaa työnantajan huolehtimaan riittävästä perehdytyksestä työhön, työpaikan olosuhteisiin, työskentelymenetelmiin, työvälineisiin ja turvallisiin työtapoihin ennen uuden työn tai uusien tehtävien aloittamista. Työntekijän tulee saada

opastusta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä turvallisuutta ja terveyttä vaarantavien tekijöiden välttämiseksi. Työntekijä on myös oikeutettu saamaan täydentävää opastusta ja ohjeistusta tarvittaessa.

Perehdytyksellä autetaan työntekijää muodostamaan kokonaisvaltainen käsitys työtehtävistään ja niiden yhteyksistä organisaation toimintaan. Perehdyttämiseen kuuluu ohjausta ja muita ohjaavia toimia. Tavoite on auttaa työntekijää tutustumaan ja harjaantumaan uusiin työtehtäviinsä sekä helpottaa ihmissuhteiden solmimista työpaikalla. Perehdytyksen aikana tutustutaan myös yhteistyöverkostoihin. Organisaation toimintatavat, myös kirjoittamattomat säännöt, pyritään tuomaan tutuiksi perehdytysjaksona aikana. (Hätönen 2011, 71.)

Perehdytys on tärkeää uuden työntekijän aloittaessa uudessa työympäristössä. Perehdytyksellä pyritään saamaan uusi työntekijä mahdollisimman pian tuottavaksi työyhteisön jäseneksi. Työnteko onnistuu paremmin, kun ensin on tutustunut työtehtäviin, tehtävien vaatimuksiin, toimintoihin, käytännönasioihin sekä muihin työntekijöihin. Perehdytyksellä taataan, että uusi työntekijä osaa tehtävänsä ja sovitut menetelmät, jolloin vältetään mahdollisesti suuriltakin vahingoilta. Kunnollisen perehdytyksen avulla säästetään resursseja sekä ennen kaikkea aikaa, kun perehdytykselle on laadittu tietty aikataulu ja ohjelma. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 62.)

Perehdyttämällä turvataan organisaation toiminnan sujuvuus ja laadukkuus työntekijöiden vaihtuessakin. Työntekijät saavat mahdollisuuden tarkastella omaa työtään perehdytettävän esittäessä kysymyksiä ja uusia ajatuksia, jotka voivat tuoda työyhteisöön uusia näkökulmia. Yksi perehdytyksen tavoitteista on työyhteisön kehittyminen ja organisaation osaamisen jakaminen. (Hätönen 2011, 71.)

Työssä on yksittäisiä tehtäviä, mutta perehdytysvaiheessa pitäisi niiden lisäksi korostaa työn kokonaisuutta suhteessa yrityksen tavoitteisiin. Omalla työllä on vaikutusta koko työyhteisöön, vaikka työvuorossa olisikin yksin. Perehdyttämällä tavoitellaan riittävien valmiuksien saavuttamista yhteisten tavoitteiden hyväksi. Teknisen hallinnan ja työtehtävien osaamisen lisäksi työntekijää opastetaan työskentelemään palvelun laadun parantamiseksi. Yrityksen asiakaslähtöisyyden korostamiseksi työntekijöiden tulee tunnistaa oman yrityksensä laatutekijät ja kilpailuvaltit. Jokaisen työntekijän tulee tietää, kuinka omalla toiminnallaan voi osoittaa asiakkaalle palvelun laadun. (Eräsalo 2011, 62.)

Perehdytyksellä pyritään luomaan uudelle työntekijälle myönteistä asennetta työtä kohtaan. Toiminnan taustojen ja tarkoitusten tunnistamisen avulla työntekoa voi suunnata yrityksen tavoitteiden ja vision suuntaan. Työntekijä on sitoutuneempi yritykseen, mikäli hän tuntee sen omakseen ja osaa toimintatavat. Yksi perehdytyksen tavoitteista onkin lisätä viihtyvyyttä

oman työskentelyn, mutta myös työilmapiirin parantumisen kautta. Perehdytyksen aikana tutustutaan myös uuteen työyhteisöön ja sen odotuksiin uutta työntekijää kohtaan. Tärkeää on, että molemmat osapuolet saavat ilmaista odotuksiaan ja mielipiteitään jo perehdytysjakson aikana luottavaisen ilmapiirin luomiseksi. (Eräsalo 2011, 61.)

Uusi työntekijä on usein motivoitunut ja sitä voidaan pitää yllä osoittamalla hänelle, että hänet otetaan positiivisesti työyhteisöön mukaan ja hänet halutaan perehdyttää hyvin. Perehdyttämällä on myös vaikutusta uuden työntekijän motivaatioon, sillä tuntiessaan oppivansa ja osaavansa hyvin työtehtävänsä, hän on motivoituneempi. Hyvässä perehdytyksessä huomioidaan myös uuden tulokkaan näkökulmat ja uudet ideat työyhteisön kehittämiseen liittyen. (Hokkanen ym. 2008, 62 - 63.)

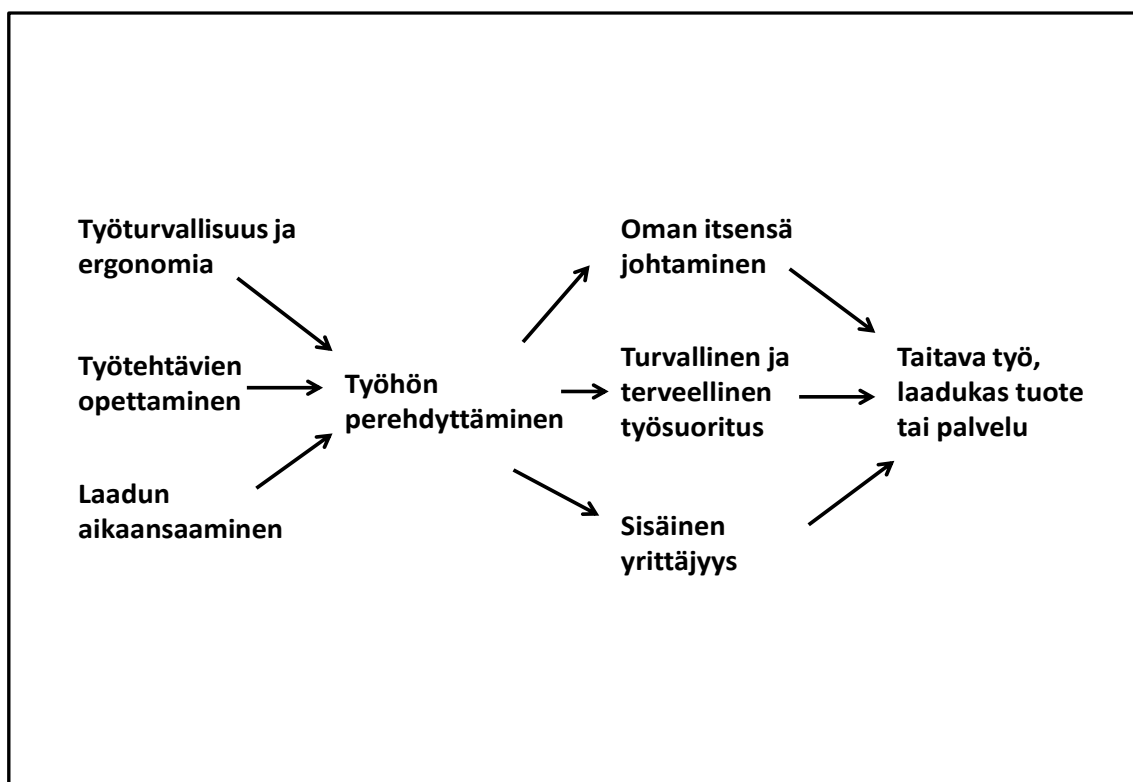
Perehdyttämiseen liittyvät myös turvallisuusasiat ja toiminnan opastus uhkaavissa tilanteissa. Yrityksen johto on vastuussa yritysturvallisuudesta, sen suunnittelusta ja toimintamallien luomisesta. Ennaltaehkäisevällä yritysturvallisuustyöllä pyritään takaamaan henkilöstön ja asiakkaiden turvallisuus, säästämään omaisuutta, tietoja ja ympäristöä onnettomuuksilta ja rikollisuudelta sekä suojelemaan yrityksen mainetta. Toiminnan on tarkoitus parantaa tuottavuutta tukemalla yrityksen kilpailukykyä, kun hallitsemattomat turvallisuusriskit minimoidaan. Samalla parannetaan toimintavalmiuksia vaarallisissa tilanteissa. (Heljaste, Korkiamäki, Laukkala, Mustonen, Peltonen & Vesterinen 2008, 27 - 28.)

Perehdyttäminen ei ole tarkoitettu pelkästään uusille työntekijöille. Kun työolot ja työtehtävät muuttuvat, kokeneetkin työntekijät tarvitsevat perehdytystä. Uudet työnkuvat saatetaan oppia virheitä tekemällä, mikäli muutoksia varten ei suunnitella perehdytystä. Virheet voivat olla yritykselle kalliita, mutta perehdytyksen avulla ne voidaan minimoida. (Hätönen 2011, 71.)

3.2.2 Perehdytysprosessi

Perehdytystä varten tulisi olla yleissuunnitelma. Siinä määritellään perehdyttämiseen liittyvät yleiset periaatteet ja asiat, jotka jokaisen työntekijän pitäisi tietää. Työsuhteen laatu vaikuttaa kuitenkin siihen, kuinka tarkasti näihin asioihin perehdytetään, mutta pääsääntöisesti jokaisen tulisi kuitenkin osata yritykseen liittyvät asiat. Yleissuunnitelman pohjalta koostetaan yksilöllinen perehdytysuunnitelma riippuen perehdytettävän taustasta ja osaamisesta. Resursseja säästetään, kun aiempi osaaminen otetaan huomioon. Perehdytysuunnitelmassa määritellään perehdytyksen tavoitteet. Tällä varmistetaan, että työntekijät osaavat vaadittavat asiat perehdytyksen jälkeen. Suunnitelmasta tulee ilmetä kuka siitä vastaa ja kuka päivittää materiaalia. (Eräsalo 2011, 64 - 66.)

Jotta uudelle työntekijälle voidaan asettaa tavoitteita, täytyy ensin määritellä, millaista osaamista organisaatiossa vaaditaan häneltä. Organisaation vision, strategian ja toiminnan tavoitteiden pohjalta tulisi pohtia, mitkä ovat tarvittavat taidot ja tiedot työssä suoriutumiseen. Osaamisen kartoituksessa käytetään usein osaamiskarttaa, joka sisältää tarvittavat osaamisalueet ja osaamisen arvioinnin kriteerit. Tätä käytetään usein osaamisen kehittämisen työvälineenä, mutta myös uuden työntekijän osaamisen kartoitus on hyödyksi, jotta hänen perehdytystään voidaan suunnitella henkilökohtaisemmin hänen osaamisensa pohjalta. (Hätönen 2011, 16.)



Kuvio 2: Työhön perehdyttämisen kokonaisuus (Kauhanen 2009, 152)

Edellä oleva kuvio 2 on Kauhasen (2009, 152) näkemys työhön perehdyttämisen kokonaisuudesta. Työhön perehdyttäminen koostuu eri osa-alueista, joiden lopputuloksena ovat taitava työ sekä laadukas tuote tai palvelu. Perehdytys voidaan kuvata monivaiheisena oppimis- ja opettamistapahtumana.

Perehdyttäminen voidaan jakaa osiin. Työsuhteesta ja työtehtävistä riippuen perehdyttämisen vaatima aika voi vaihdella viikosta kuukausiin, mutta perehdytykselle on kuitenkin tärkeää varata tarpeeksi aikaa, jotta työntekijä todella omaksuu työpaikan tavat ja menetelmät ja pääsee osaksi työyhteisöä. Perehdytys alkaa jo rekrytointivaiheessa, jolloin haastateltaville

pyritään antamaan jo mahdollisimman paljon tietoa yrityksestä, sen arvoista ja tulevista työtehtävistä. (Eräsalo 2011, 65.)

Perehdytystä tapahtuu rekrytointivaiheessa. Avoimen työpaikan kuvauksessa käy ilmi, mihin työtehtävään haetaan uutta työntekijää. Jo yrityksen ja työtehtävän nimet luovat hakijalle tietynlaisen käsityksen työnkuvasta. Työnkuvauksessa kerrotaan, millaisia ominaisuuksia ja taitoja hakijalla toivotaan olevan hänen onnistuakseen työssään. Ilmoituksessa voidaan vaatia tietynlaista koulutus- tai työskentelytaustaa. Ilmoituksessa voidaan ilmaista myös, mikäli työhön tarvitaan esimerkiksi kieli- tai tietotekniikkataitoja. Usein työnantaja haluaa selvittää työhakemuksen yhteydessä myös työntekijän ominaisuuksia, kuten millainen hän on luonteeltaan tai työntekijänä. Kaikki avoimen työpaikan ilmoituksessa ilmaistu luo työnhakijalle mielikuvia yrityksestä ja haettavasta työtehtävästä. (Tewari 2012, 398 - 399.)

Työsuhteen solmimisen aikaan vastuu siirtyy esimiehelle, kun hän valmistelee uuden työntekijän aloittamista yrityksessä työsopimuksen, palkanmaksun ja kulkumahdollisuuksien muodossa ja suunnittelee tälle tavoitteita. Työsopimuksen tekemisen yhteydessä uudelle henkilölle voi antaa yritykseen liittyviä esitteitä tai Tervetuloa taloon-materiaalin. Mahdollisen työpisteen ja tarvittavat työvälineet voi järjestää valmiiksi. Ennen työn aloitusta uudelle työntekijälle voidaan myös nimetä kummi tai jakaa perehdyttämisen vastuut perehdyttäjiä ollessa enemmän. Esimies voi myös laatia tulokkaalle perehdytysohjelman, joka on lista asioista ja henkilöistä, jotka uuden työntekijän tulisi tuntea. (Hokkanen ym. 2008, 64 - 65; Hyppänen 2007, 195 - 196.)

Perehdyttäjinä toimivat usein muut alaiset, eikä niinkään esimies. Tämä riippuu organisaation koosta ja rakenteesta. Samaa työtä tekevien on helpompi perehdyttää uusi tulokas. Työtovereiden perehdytyksellä ja opastuksella voi kuitenkin olla negatiivinen vaikutus henkilökohtaiselle työssä kehitymiselle. Vaikka tapa on tehokas uuden työntekijän perehdyttämiseen ja on hyväksi yritykselle, kilpailua voi kuitenkin esiintyä. Perehdyttäjät voivat kilpailla keskenään uralla etenemisessä, mikä aiheuttaa haittaa työilmapiirille, jolloin myös työn tulos kärsii. (Crawford 2010, 115.)

Ensimmäisenä päivänä tulokas tapaa perehdyttäjästä ja esimiehen. He käyvät yhdessä läpi uuden työntekijän tehtäviä ja tavoitteita. Tulokkaalle esitellään työpiste ja -ympäristö sekä kulkureitit ja tarvittavat tavarat. Ensimmäiseen päivään olisi hyvä sisällyttää myös kaikki hallinnolliset ja työsuhteeseen liittyvät asiat. Myös yritykseen ja sen toimintaympäristöön liittyvät asiat esitellään. Ensimmäisen viikon aikana opetellaan työskentelyä. Kun perehdytysuunnitelma ja tavoitteet on käsitelty, vastuu alkaa siirtyä uudelle työntekijälle. Päävastuu oppimisesta on hänellä itsellään, mutta perehdyttäjä auttaa häntä eteenpäin ja vastaa kymyksiin. (Hokkanen ym. 2008, 65 - 66.)

Sarpo (2013) toteaa, että työntekijän perehdytys on sijoitus tulevaisuuteen. Hänen mukaansa perehdytyksen alkuvaiheessa ei saisi hätiköidä, vaan toteuttaa perehdytys alusta alkaen rauhallisesti ja suunnitelmallisesti. Myös Ojakankaan (2013) mielestä uudet työntekijät saavat usein liikaa informaatiota kerralla, jolloin he eivät pysty käsittelemään sitä kaikkea oppiakseen. Hänen mukaansa on tärkeää suunnitelmallisen perehdytyksen kautta opastaa uudelle työntekijälle, mikä hänen osansa kokonaisuudessa on. Hyvän perehdytyksen avulla uusi työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi ja on sitoutuneempi työhönsä. (Saarikko 2013.)

Perehdytyksen aikana tapahtuu työnopastusta. Silloin työtehtävät selvitetään yksityiskohtaisesti ja niitä harjoitellaan. Ennen opastusta selvitetään, mitä uusi työntekijä jo osaa ja keskiytään opastamaan uusissa asioissa. Työntekijä saattaa joskus liioitella osaamistaan, joten perehdyttäjän olisi hyvä tarkistaa, että tämä todella osaa kaiken lupaamansa. Työnopastuksessa voidaan sitten keskittyä oikeisiin, harjoittelua vaativiin asioihin. Työnopastus alkaa tavoitteiden ja välitavoitteiden asettamisella sekä työtehtävistä kertomisella. Perehdyttäjä näyttää ensin mallia, jonka jälkeen uusi työntekijä harjoittelee tehtävää. Perehdyttäjä vastaa tarvittaessa kysymyksiin ja antaa neuvoja sekä palautetta. Lopuksi uusi työntekijä suorittaa tehtävänsä itse, saa siitä palautetta ja opastustilanne päättyy. (Eräsalo 2011, 67 - 68.)

Ihmisillä on paljon hiljaista tietoa. Osaamista, jota on vaikea kuvailla tai selvittää toiselle osapuolelle, kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. Tieto on kokemusten myötä opittua, mutta syvällisyydensä vuoksi hankalasti kuvailtavaa. Hiljainen tieto on usein aistien kautta opittua kehollista toimintaa. Tieto ilmenee usein toiminnoissa niin vapaa-ajalla kuin työssäkin. Toiminnot muovautuvat usein automaattisiksi, eikä henkilö välttämättä ymmärrä hyödyntävänsä hiljaista tietoa. Automatisoituneet taidot vaikuttavat esimerkiksi toimintaan ja päätöksentekoon. Koska jokaisella on hiljaista tietämystä, sen tunnistaminen hyödyttäisi myös perehdytysprosessia. Hiljaisen tiedon tunnistaminen voi olla hankalaa, mutta pohtimalla omaa osaamistaan, sen voi löytää. (Virtainlahti 2009, 37 - 39.)

Ensimmäiset kuukaudet ovat perehtymisen kannalta tärkeitä. Perehdyttäjän tehtävänä on varmistaa, että työntekijä saa tarvitsemansa koulutuksen. Perehdytyksessä voidaan käyttää apuna tarkistuslistaa, jonka mukaisesti uusi työntekijä tutustuu eri henkilöihin ja toimintoihin oma-aloitteisesti. Perehdyttäjän tehtävä on kannustaa työntekijää käymään listansa läpi tutustuakseen tärkeisiin henkilöihin ja toimintoihin. Ensimmäisten kuukausien aikana vastuu perehtymisestä on viime kädessä uudella työntekijällä. Mahdollisen tarkistuslistan lisäksi on usein paljon muitakin asioita vielä opittavana, joten kysymysten esittäminen ja tietojen hankkiminen on suotavaa. (Hokkanen ym. 2008, 67.)

Jo perehdyttämisen aikana, mutta myös sen jälkeen, työnohjausta käytetään työssä kehittämisen ja työn kehittämisen apuvälineenä. Työnohjaajan kanssa käsitellään työhön, tavoittei-

siin, toimintastrategioihin ja työyhteisöön sekä sen rooleihin liittyviä kysymyksiä ja ongelmia. Työnohjauksessa on kyse oppimisesta, kun keskustelun avulla ratkotaan ongelmia, edistetään vuorovaikutussuhteita, lisätään ammattitaitoa ja työmenetelmien hallintaa. Avoin ilmapiiri on tärkeä työnohjauskeskusteluissa, jotta mieltä vaivaaviin asioihin voidaan löytää ratkaisu. Työnohjauksen on tarkoitus lisätä ja ylläpitää työviihtyvyyttä ja -hyvinvointia. (Suonsivu 2011, 90 - 91.)

Perehtymiskauden lopulla kannattaa järjestää tapaaminen uuden työntekijän, perehdyttäjän ja päällikön välillä. Tapaamisen aikana keskustellaan perehdytyksen etenemisestä, mahdollista kehitystarpeista, mieleen tulleista kysymyksistä sekä uusista ideoista. Työntekijällä on tässä vaiheessa vielä ulkopuolisen näkemystä yrityksestä, joten hänen ajatuksiaan kannattaa hyödyntää kehitysideoiden eteenpäin viennissä. Kun työntekijän mielipiteet ja ajatukset huomioidaan, hän kokee kuuluvansa täysivaltaisesti organisaatioon. Perehdyttäminen voidaan päättää ”riittiin”, eli esimerkiksi työntekijän järjestämään kahvitilaisuuteen. Työntekijä voidaan myös päästää perehdyttämään vuorostaan uusia työntekijöitä. (Hokkanen ym. 2008, 69.)

Työturvan (2009) mukaan perehdytyksen tuloksia tulee seurata ja arvioida. Alkuun asetettujen tavoitteiden toteutumista tarkastellaan yhdessä perehdytettävän kanssa. Samalla pohditaan, kuinka suunnitelma onnistui, missä olisi korjattavaa ja mitä suunnitelmassa pitäisi vielä muuttaa. Perehdyttämisen kehittäminen edellyttää, että sen tärkeys ymmärretään. Työntekijöiden vaihtuvuus, vuokratyöntekijät ja työharjoittelijat asettavat vaatimuksia perehdytysjärjestelmälle.

3.2.3 Perehdyttäjän rooli

Kupias ja Peltola (2009, 139) toteavat, että ”perehdyttäjän tehtävänä on tehdä itsensä tarpeettomaksi perehdyttämisyksikön kuluessa”. Perehdyttäjän tarkoitus ei ole tehdä työntekijästä itsestään riippuvaista, vaan auttaa tulokasta tulemaan itsenäiseksi toimijaksi omassa työssään. Perehdyttäjä voi perehdytysjakson jälkeen toimia edelleen luottohenkilönä, mutta tavoitteena on luoda tavallinen kollegasuhte. Tämä vaatii perehdyttäjältä ymmärrystä oppimisesta sekä omien ohjaustaitojensa kehittämisestä. (Kupias & Peltola 2009, 139.)

Perehdyttäjä ei ole välttämättä pisimpään työskennellyt työntekijä, vaan riittää, että hän hallitsee kokonaisuuden hyvin. Jos oman työn aloittaminen on vielä tuoreessa muistissa, perehdyttäjän on helpompi ymmärtää uuden työntekijän tuntemuksia ja auttaa häntä eteenpäin. Perehdyttäjä osaa astua silloin uuden tulokkaan asemaan. Hyvältä perehdyttäjältä vaaditaan positiivista asennetta ja hänen tulisi pitää työstään. Perehdyttäjällä tulee myös olla halua tehtävään, jotta positiivisuus välittyy uudelle työntekijällekin. Perehdyttäjä on itsekin saanut aiemmin perehdytyksen. Jos hänen oma perehdytyksensä on ollut hyvä ja hän on saa-

nut opastusta myös perehdyttäjänä toimimiseen, perehdyttäminen helpottuu. Henkilö hallitsee koulutustilanteen ja tietää jo ennalta, kuinka perehdytys etenee. (Eräsalo 2011, 66.)

Hyvä perehdyttäjä antaa perehdytettävälle riittävästi tilaa. Tavoitteiden selkiytyessä, perehdytettävä saa aktiivisen roolin. Perehdyttäjän on tarkoitus olla neuvonantajana ja vastata kysymyksiin. Uudelle työntekijälle pitää suoda mahdollisuus ilmaista mielipiteensä, tuoda oma osaamisensa esiin ja suorittaa tehtävänsä omalla tavallaan yrityksen sääntöjen puitteissa. Perehdyttäjä ei siis saa kahlita uutta työntekijää liikaa omiin suoritustapoihinsa, vaan antaa hänelle vapauden oppia omalla tavallaan. (Eräsalo 2011, 66 - 67.)

Hyvä perehdyttäjä antaa positiivista sekä rakentavaa palautetta. Perehdyttäjän tulisi olla kannustava ja rohkaiseva. Perehdytyksen päätyttyä arvioidaan onnistumisia ja epäonnistumisia yhdessä. Molemmat saavat esittää mielipiteitään. Tarkoitus on löytää asiat, joissa uudella työntekijällä olisi vielä opittavaa, jotta niihin voi paneutua tulevaisuudessa. (Eräsalo 2011, 67.)

Perehdyttäjällä on paljon hiljaista tietoa. Sen vuoksi on tärkeää, että tämä näyttää, kuinka hänen mielestään jopa itsestään selvät asiat tehdään oikein. Uudella työntekijällä ei välttämättä vielä ole tätä itsestään selvänä pidettyä osaamista. Perehdytettävänä olevalta henkilöltä tulisi myös kysyä, mitä tämä toivoisi perehdytykseltä ja mitä hän haluaisi oppia. Hänellä voi olla toiveita opetettavien asioiden suhteen, sillä hän tietää parhaiten, mitä jo osaa ja missä hänellä on kehitettävää. (Työterveyslaitos 2011.)

Työterveyslaitoksen kehittämiskonsultti Larvin (2013) mukaan on tärkeää, että yksi ihminen on päävastuussa perehdytyksestä, vaikka eri henkilöt perehdyttäisivät eri osa-alueisiin. Perehdytyksen jälkeenkin on tärkeää, että työntekijä saa tarvitessaan tukea ja neuvoa kauemmin työskennelleiltä. Työntekijät voivat jakaa neuvoja parhaan työskentelytavan löytämiseksi. Myös molemminpuoleinen keskustelu ja kuuntelu ovat tärkeitä. Perehdytyksen aikana ei välttämättä ole oppinut kaikkea ja kysymyksiä voi ilmaantua pitkänkin ajan kuluttua. (Saarikko 2013; Allen, Finkelstein & Poteet 2009, 67.)

3.3 Prosessit perehdyttämisen taustalla

Palveluprosesseja voidaan analysoida palvelun blueprintingin avulla (Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti 2009, 158). Koska osaamisen johtaminen sekä siihen liittyvä perehdyttäminen ovat prosesseja, luvussa on käsitelty prosessien lähtökohtia ja merkitystä perehdyttämisen kannalta. Prosessianalyysi tuottaa hyötyä palveluprosessien analysoinnin kannalta.

3.3.1 Prosessien lähtökohdat

Prosessi tarkoittaa saman monivaiheisen työn tekemistä toistuvasti samalla tavalla. Prosessilla on yrityksen sisäinen tai ulkoinen asiakas, jolle prosessi tuottaa lisäarvoa. Perehdytys tapahtuu prosessin muodossa. Prosessi alkaa ennen työsuhteen alkua rekrytointivaiheessa ja jatkuu viikkoja tai jopa kuukausia työn aloituksen jälkeen. Perehdytys etenee prosessin omaisesti, vaiheittain. Perehdytys on osa osaamisen johtamista, joten toimivan perehdytysprosessin lähtökohdat ovat osaamisen johtamisessa. Perehdytysprosessin aikana tapahtuu yksilöiden sekä ihanteellisessa tilanteessa myös organisaation oppimista. (Hokkanen ym. 2008, 139; Lecklin 2006, 123.)

Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä prosesseja. Niiden tarkoitus on tukea organisaation toimintaa ja luoda edellytyksiä ydinprosessien, eli asiakkaita palvelevien prosessien, onnistumiseksi. Esimerkki tyypillistä tukiprosesseista on henkilöstöhallinto. (Lecklin 2006, 130.)

Onnistuneet prosessit osaamisen johtamisen ja perehdytyksen suhteen vaikuttavat voimakkaasti työntekijöiden motivaation ja työtyytyväisyyteen. Tewarin (2012, 404 - 405) mukaan matkailu- ja hotellialalla henkilöstöjohtamiseen liittyy useita haasteita. Koska työvuorot voivat olla usein pitkiä, työajat vaihtelevia ja alalla on paljon kausittaisuutta, henkilöstöjohtamisen rooli korostuu henkilöstön työmotivaation ylläpidossa. Negatiiviset seikat vaikuttavat ihmisten haluukkuuteen hakeutua alalle, mikä voi ajoittain johtaa työvoiman riittämättömyyteen. Henkilöstöjohdon tehtävänä on muuttaa negatiiviset käsitykset positiivisiksi parantamalla työskentelyolosuhteita uusien työntekijöitä houkutteleviksi. Johdon on tärkeää huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista ja ammatillisesta kehittymisestä. Henkilöstön kehittyminen voidaan myös nähdä prosessina: se alkaa perehdytyksellä rekrytointivaiheessa ja jatkuu oppimisen myötä aina koulutuksiin ja kehityskeskusteluihin koko työuran ajan.

3.3.2 Prosessianalyysin hyödyt

Osaamisen johtamisprosessin tavoite on jatkuvasti kehittää osaamista organisaation suoriutukseen tehtävistään. Prosessi alkaa organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Osaamistarpeet tulee määritellä strategiaa ajatellen. Näiden asioiden ollessa selvillä, voidaan pohtia, millaista osaamista tarvitaan. Samalla määritellään organisaation ydinosaaminen, joka toimii myös kilpailuetuna. Tarvittavan osaamisen määrittelyn jälkeen osaamista pyritään kehittämään vaadittuun suuntaan. (Sydänmaanlakka 2012, 131 - 132.)

Prosessi tai prosessin osa muodostaa vastuualueen, jota varten on nimetty vastuuhenkilö, jolla on päätösvalta asian suhteen. Usein prosessiin liittyvä päätösvalta ulottuu moneen yksiköön tai toimintoon, joten prosessijohtaminen saattaa ylittää perinteisiä vastuualueita. Vas-

tuuhenkilö huolehtii, että prosessi toimii alusta loppuun saakka, vaikka prosessissa tarvittaisiin muidenkin henkilöiden työpanosta tai ulkopuolisia palveluja. Henkilön vastuuna on suunnitella, kehittää, toteuttaa sekä valvoa prosessin toimintaa. (Viitala 2013, 324.)

Prosessin kehittäminen alkaa nykytilan kartoituksella. Kartoitusvaiheessa organisoidaan prosessityö, laaditaan prosessikuvaukset ja -kaaviot sekä arvioidaan prosessin toimivuutta. Prosessianalyysin aikana selvitetään ja ratkotaan prosessin ongelmia ja arvioidaan kehittämisvaihtoehtoja. Prosessiin voidaan tehdä pieniä muutoksia tai uudistaa se kokonaan. (Lecklin 2006, 134 - 135.)

Prosessianalyysin avulla tutkitaan ja kehitetään prosesseja. Sen avulla voidaan selvittää, mikä on eri osapuolten rooli prosessissa, mitkä ovat kriittisiä vaiheita ja missä kohdassa mahdollisia ongelmia ilmenee. Tähän käytetään blueprinting-prosessikaaviota, joka havainnollistaa prosessin eri vaiheet, niiden ongelmat sekä ehdotetut ratkaisut niihin. (Ojasalo ym. 2009, 158.)

Prosesseja kehittäessä toiminnan muuttamisen ohella tulisi kuvata myös uudistettu toimintamalli prosessiksi. Prosessijohtaminen ei ole kertasuoritus, vaan jatkuva johtamismenetelmä, joka vaatii sitoutumista sekä säännönmukaisuutta. Kun muutos on toteutunut, sitä edelleen mitataan ja kehitetään mittaustulosten perusteella. (Hokkanen ym. 2008, 141.)

4 Perehdytysprosessin toteutus ja tulokset

Opinnäytetyön tekijä suoritti opiskeluihinsa liittyvän työharjoittelun Radisson Blu Royal-hotellin vastaanotossa. Yrityksen edustajaan otettiin yhteyttä mahdollisen opinnäytetyöaiheen varalta. Ensimmäinen suunnittelukeskustelu käytiin kahden kohdeyrityksen edustajan, hotellipäällikön ja vastaanottopäällikön kanssa. Opinnäytetyöntekijä ehdotti omien työharjoittelukokemuksiensa pohjalta, että aiheeksi voisi sopia perehdytys. Hän koki, että perehdytyksellä ei ollut yhtenäistä suunnitelmaa. Keskustelun aikana perehdytysprosessi nousi keskustelun aiheeksi ja se todettiin rajaukseltaan sopivaksi opinnäytetyöaiheeksi.

Opinnäytetyön aikana käytettiin menetelmiä aineiston keruuseen, ideointiin ja aineiston analysointiin. Tutkimukseen valittiin laadullisia menetelmiä. Teemahaastatteluiden ja osallistuvan havainnoinnin avulla selvitettiin perehdytysprosessin heikkouksia ja vahvuuksia. Haastatteluihin osallistui kolme hotellin vuoropäällikköä. Osallistuvaa havainnointia tehtiin Radisson Blu Royalissa ja espoolaisessa matkailualan yrityksessä, jossa tutustuttiin yrityksen perehdytysprosessiin. Haastattelujen ja havainnoinnin avulla saatiin ideoita prosessin kehittämistä varten.

Perehdytyksen tilaa arvioitiin SWOT-analyysin avulla, jonka kautta pohdittiin perehdytyksen kehittämistarpeita. Käytettyjen menetelmien avulla hankittujen tulosten pohjalta suunniteltiin malli Radisson Blu Royalin vastaanottoon sopivasta perehdytysprosessista. Lopputuotosta voi hyödyntää tulevaisuudessa yrityksen palkatessa ja perehdyttäessä uusia työntekijöitä.

4.1 Teemahaastattelu

Haastattelu antaa haastateltavana olevalle vapauden kertoa asioista haluamallaan tavalla. Haastattelussa ollaan ”suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa”. Tiedonhankintaa on silloin mahdollista suunnata haastattelutilanteen aikana. Vastausten taustalta voi löytyä viestejä, jotka ovat tulkittavissa elekielestä. Suoran kielellisen vuorovaikutuksen kautta on siis mahdollista saada kattavampia vastauksia, koska sanojen lisäksi eleet, ilmeet ja äänet kertovat paljon. Haastattelu on hyvin joustava tutkimusmenetelmä. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 34; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 204.)

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastateltaviksi valittiin kolme vuoropäällikköä, joilla on perehdyttämiskokemusta. Haastattelut suoritettiin kolmella erillisillä haastattelukerroilla. Teemahaastattelun teemat ja tarkentavat kysymykset ovat liitteessä 1.

4.1.1 Teemahaastatteluiden toteutus

Tutkimushaastattelulla pyritään saamaan mahdollisimman päteviä ja luotettavia tietoja. Eräs tutkimushaastattelun lajeista on teemahaastattelu. Haastattelu kohdennetaan siinä ennalta valittuihin teemoihin. Teemahaastattelussa kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä. Haastattelu voi siis muuttua tilanteen aikana ja keskustelu voi edetä haastateltavan vastausten mukaisesti. Haastateltava saa siis hyvin äänensä kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 48; Hirsjärvi ym. 2010, 207 - 208.)

Haastattelurunko pohjautuu aiheeseen liittyvään teoriaan. Haastatteluun suunniteltavat teema-alueet voivat olla esimerkiksi käsitteitä. Teema-alueiden ei tarvitse olla kysymysmuodossa, vaan ne voivat olla yksittäisiä aiheita tai sanoja, joita teeman alla käsitellään. Haastattelun aikana esitetään kysymyksiä liittyen teema-alueisiin ja kysymykset voivat muotoutua haastattelun edetessä ja vastauksista riippuen. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 66.)

Jos aineisto on nauhoitettu, se voidaan litteroida eli puhtaaksikirjoittaa. Aineisto voidaan purkaa sanasta sanaan, jolloin äännähdykset ja tauotkin huomioidaan litteroidessa. Litterointia voidaan tehdä kuitenkin myös teema-alueittain tai vain haastateltavan puheesta. Kun haastatteluaineisto on purettu, se luetaan, aineisto luokitellaan ja yhteyksien löytämisen jälkeen raportoidaan. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 136 - 144.)

Haastattelu valittiin tiedonhankintamenetelmäksi juuri sen joustavuuden vuoksi. Haasteena haastattelujen suhteen oli vastausten tulkitseminen. Haastateltavat työskentelevät samassa yrityksessä, mutta vastaukset olivat erilaisia haastateltavien mielipiteistä, avoimuudesta ja lojaalisuudesta riippuen. Haastateltavat saattavat kokea perehdytykseen liittyvät seikat eri tavoin, he eivät välttämättä halua kertoa kaikkea tai voivat muovailla vastauksiaan yrityksen edun mukaisesti. Haastattelun etuna on, että eleistä ja ilmeistä voi myös tulkita paljon, mikä auttaa kokonais kuvan rakentamisessa.

Haastatteluiden avulla pyrittiin selvittämään, kuinka hotellin työntekijät kokevat perehdytyksen sujuvuuden. Haastatteluissa kysyttiin heidän omasta perehdytysjaksostaan töiden alkamisen jälkeen sekä heidän osallisuudestaan uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Haastatteluilla selvitettiin myös, millainen ilmapiiri oppimisen ja henkilöstön kehittämisen suhteen valitsee. Haastateltaville annettiin vapaus kertoa itse asioita teemoihin liittyen. Vastausten sisällön mukaisesti esitettiin tarkentavia kysymyksiä. Haastatteluilla pyrittiin saamaan vastauksia ennalta määriteltyihin ongelmiin. Haastateltavan toivoessa teema-alueet lähetettiin hänelle etukäteen sähköpostiin.

Haastateltaviksi valittiin kolme työntekijää, jotka kaikki ovat vuoropäällikköjä. Vaikka kaikkien ammattinimike on sama, haastatteluissa selvisi, että heidän roolinsa ovat erilaisia perehdytyksen aikana. Yksi haastateltavista on nimetty työpaikkaohjaajaksi ja hän on saanut opastusta perehdytykseen.

Haastateltavat jätettiin opinnäytetyössä anonyymeiksi. Haastateltavat toivoivat, että nimiä ei julkaista. Haastateltavat on nimetty numeroittain: Vuoropäällikkö 1, Vuoropäällikkö 2 sekä Vuoropäällikkö 3. Numerot ovat peräisin haastattelujärjestyksestä. Tulosten yhteydessä mainitaan, kuka kolmesta vuoropäälliköstä on esittänyt kyseisen mielipiteen.

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Litterointi tapahtui melko tarkkaan sanasta sanaan, jotta haastattelutilanteeseen oli helppo palata analysointia tehdessä. Litterointi on vaativaa ja etenkin pitkän haastattelun jälkeen aikaa vievää, mutta aineiston tulkinta helpottuu sen myötä. Litteroinnit tehtiin heti haastattelun jälkeen. Litteroitua aineistoa tiivistettiin niin, että vastausten olennaisimpien sisältöjen pohjalta saatiin haastattelutulokset. Vastaukset jaoteltiin teemoittain.

4.1.2 Teemahaastatteluiden tulokset

Opinnäytetyötä varten haastateltiin kolmea vuoropäällikköä. Haastatteluiden teemat suunniteltiin teoreettisen aineiston pohjalta. Haastattelu jaettiin kolmeen teemaan: omaan pereh-

dytysjaksoon, perehdyttäjänä toimimiseen ja osaamisen johtamiseen käytännön tasolla. Jo-
kaista teemaa kohden suunniteltiin alustavasti tarkentavia kysymyksiä.

Vuoropäällikkö 1 oli työskennellyt hotellissa yli kymmenen vuotta, joten hän ei osannut ker-
toa tarkasti omasta perehdytysjaksostaan. Hänen aloittaessaan työt käytössä oli Radisson
Handbook, jossa esiteltiin yritys ja sen standardit. Hän teki vastaanottopäällikön kanssa tu-
tustumiskierroksen. Perehdytys tapahtui suurimmaksi osaksi tekemällä oppimisen kautta.
Vuoropäällikkö 3 oli samaa mieltä. Hänkään ei muistanut tarkkaan perehdytysaikaansa, mutta
oli myös oppinut tekemisen lomassa. Ravintolassa hän ei ollut saanut perehdytystä lainkaan.

Vuoropäällikkö 2 aloitti työharjoittelulla oltuaan alan koulussa puolitoista vuotta. Työtehtävät
olivat siis teoriassa jo tuttuja, mutta käytännön harjoitusten myötä käsitys niistä syveni. Kuusi
vuotta sitten hänen aloittaessaan vastaanottopäällikkö piti hänelle kielikokeen ja asetti yh-
dessä harjoittelijan kanssa tavoitteet tämän omien sekä koulun oppimistavoitteiden mukaises-
ti. Hänellä oli oma työpaikkaohjaaja.

Vuoropäällikkö 2 sekä vuoropäällikkö 3 kertoivat, että ensimmäiset päivät olivat suurimmaksi
osaksi sivusta seuraamista ja muiden työskentelyn tarkkailua. Tämän jälkeen pääsi itse har-
joittelemaan. Työpaikkaohjaajan kanssa käytiin palautekeskusteluja ja vuoropäällikkö 2 koki,
että palautetta sai helposti sekä työpaikkaohjaajalta että muilta työntekijöiltä. Vuoropäällik-
kö 3 puolestaan kertoi, että palautetta ei aina anneta eikä sitä saa suoraan, jolloin virheet
toistuvat helposti. Työpaikkaohjaajat käyvät uusien työntekijöiden kanssa kehityskeskustelu-
ja.

Vuoropäällikkö 2 kertoi, että perehdytys tapahtuu edeten askel askeleelta, eli työtehtäviä
opetetaan yksi kerrallaan. Oppimista seurataan keskustellen eli selvitetään, mitkä asiat har-
joittelija kokee vielä hankaliksi ja mitä hän haluaisi oppia lisää. Muut työntekijät myös seu-
raavat työnsä ja perehdytyksen ohessa uuden työntekijän kehittymistä ja he keskustelevat
siitä keskenään. Oppimisen seuraamiseen käytetään vuoropäällikkö 3:n mukaan taulukoita,
joihin on listattu vastaanoton työtehtäviä. Taulukkoon merkitään opitut aiheet.

Vuoropäällikkö 1:n mielestä perehdytykseen tulisi saada lisää järjestelmällisyyttä ja suunni-
telmallisuutta. Häntä ei ole ohjeistettu perehdytyksen etenemistä. Hän on ollut mukana pe-
rehdytyksessä jo pitkän aikaa, mutta on perehdyttänyt itse sen mukaisesti, mitä on katsonut
tilanteesta riippuen tarpeelliseksi. Vuoropäällikkö 1 ei seuraa perehdyttäessään manuaaleja
tai tarkistuslistoja. Hän kuitenkin ajattelee, että perehdytystä varten olisi hyvä olla enemmän
manuaaleja tai opas, jonka tuella perehdytys etenisi.

Vuoropäällikkö 3 kertoi vastaanotossa olevista perehdytysmateriaaleista. Tervetuloa taloon-opas sisälsi osittain vanhentunutta tietoa, joka tulisi päivittää. Oppimisen seuraamista varten on tarkistuslistoja, joiden avulla voidaan seurata opittuja työtehtäviä. Näitä listoja on päivitetty välillä, mutta haastattelija sai käsityksen, että ne kaipaisivat jälleen päivitystä. Haastateltava kaipasi järjestelmällisyyttä siihen, kuinka muita työntekijöitä informoidaan työharjoittelijan osaamisesta. Hän kertoi, että tätä varten ei ole olemassa suunnitelmaa.

Haastattelussa kävi ilmi, että vastaanotossa on kaksi työpaikkaohjaajaa, jotka ovat saaneet opastusta perehdytykseen. Vuoropäällikkö 1 ei kuitenkaan muista, että hänen kanssaan olisi keskusteltu siitä, kuinka perehdytyksen toivottaisiin etenevän. Vuoropäällikkö 2 puolestaan kertoi, että työpaikkaohjaajien vastuulla on rekrytointi ja työharjoittelijoiden haastattelu. Heillä on myös pääasiallinen vastuu perehdytyksestä, mutta jokainen harjoittelijan kanssa samassa työvuorossa oleva tekee perehdytystä. Hänkään ei tosin ole saanut opastusta perehdytykseen, vaan oppinut tarkkailemalla muiden työtä.

Vuoropäällikkö 3 kertoi saaneensa perehdytyskoulutusta. Siitä oli tosin jo aikaa, joten hän ei muistanut tarkkaan sen sisältöä. Koulutuksen aikana annettiin neuvoja työharjoittelijan haastatteluun sekä käytännön asioihin, joita työpaikkaohjaajan tehtäviin kuuluu. Haastateltava koki koulutuksen hyödyllisenä ja hän voi hyödyntää oppimaansa työpaikkaohjaajan roolissaan.

Vuoropäällikkö 2 totesi, että vuoropäälliköillä on perehdytyksestä suurempi vastuu kuin tavallisella vastaanottovirkailijalla. Hän kertoi, että työvuorossa olevalla vuoropäälliköllä on aina vastuu työharjoittelijasta. Vuoropäällikkö 3 kertoi eräästä työharjoittelijasta, joka ei ollut saanut riittävää perehdytystä molempien työpaikkaohjaajien ollessa poissa.

Vuoropäällikkö 1 toteaa, että kaikilla työntekijöillä on vastuu harjoittelijan oppimisesta. Hänen mielestään harjoittelijan kysymyksille ja opettamiselle täytyy varata tarpeeksi aikaa ja ymmärtää, ettei tämä heti osaa kaikkea. Hän painottaa turvallisen oppimisympäristön tärkeyttä. Vaikka hänen mielestään työntekijöillä on vastuu harjoittelijan perehdytyksestä, on myös harjoittelijalla itsellään vastuu oppimisesta.

Vuoropäällikkö 2 kertoi, että ilmapiiri osaamisen kehittämiseksi on hyvä. Työntekijöille on tarjolla erilaisia kursseja, joilla he voivat lisätä osaamistaan. Vastaanottovirkailijan on myös mahdollista kouluttautua vuoropäälliköksi, jolla on enemmän työtehtäviä ja enemmän vastuuta, muun muassa turvallisuusasioissa.

4.2 Osallistuva havainnointi

Havainnointi on suunnitelmallista tarkkailua. Havainnoinnilla voidaan kerätä tietoa tutkimusta varten. Havainnointi suoritetaan ympäristössä, jossa ihmiset käyttäytyvät mahdollisimman luonnollisesti. Menetelmän avulla on mahdollista tarkkailla ja kuunnella, kuinka ihmiset toimivat tietyssä ympäristössä. Havainnoinnin avulla voidaan selvittää, toimivatko ihmiset niin kuin he kertovat toimivansa. Haastattelun avulla saadaan yhdenlainen käsitys ihmisen toiminnasta, mutta havainnoinnin avulla toimintamalleja voidaan tutkia tarkemmin. (Ghuri & Grønhaug 2010, 115; Hirsjärvi ym. 2010, 212.)

Havainnoinnin etuna on, että päästään tutkimaan yksilöiden ja organisaatioiden toimintaa ja käyttäytymistä luonnollisessa ympäristössä. Havainnointi sopii hyvin kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Havainnoinnin huonona puolena voidaan nähdä se, että havainnoitavat voivat muuttaa käyttäytymistään havainnoijan läsnäollessa. Tätä käyttäytymisen muutosta voidaan vähentää toteuttamalla useampia havainnointikertoja, jolloin ihmiset tottuvat havainnoijan läsnäoloon ja saattavat käyttäytyä luonnollisemmin. Havainnointi on osallistuvaa, kun tutkija osallistuu tutkittavien ehdoilla heidän toimintaansa. (Hirsjärvi ym. 2010, 213 - 216.)

Osallistuva havainnointi suoritettiin kahdessa eri kohteessa. Ensimmäinen havainnoinnin kohde oli Radisson Blu Royalin vastaanotto. Havainnointia tapahtui opinnäytetyöntekijän työharjoittelujakson aikana, mutta myös erillisenä tilaisuutena opinnäytetyön jo edettyä.

Opinnäytetyöntekijä suoritti kolmen kuukauden mittaisen työharjoittelun Radisson Blu Royalin vastaanotossa. Osallistuvaa havainnointia tapahtui harjoittelun aikana tekijän ollessa perehdytettävänä. Suurin osa havainnoinnista suoritettiin kyseisen ajanjakson aikana. Osallistuvan havainnoinnin tarkoitus oli havaita mahdollisia ongelmakohtia, jotka liittyvät perehdytykseen. Ongelmakohtien havaitsemisen kautta niitä varten voitiin laatia kehittämisideoita. Nämä kehittämisideat näkyvät osana perehdytysprosessia kohtina, joihin perehdytyksessä täytyy keskittyä ja huomioida.

Tekijä kirjasi havaitsemiaan ongelmakohtia ylös, jotta niitä voisi hyödyntää työtä tehdessä. Havainnoinnin tuloksien kirjaamiseen käytettiin havainnoinkaavioita (Liite 2). Kaavioon kirjattiin ongelmia tai vaikeuksia aiheuttanut tilanne ja kuinka tilanne ratkaistiin. Kaavion viimeisessä sarakkeessa on pohdittu ratkaisumalleja vastaavaan tilanteeseen.

Havainnointia tapahtui myös opinnäytetyön tekijän vieraillessa myöhemmässä vaiheessa vastaanotossa. Tässä vaiheessa havainnointi keskittyi vastaanotossa ja sen tietokannoissa oleviin

perehdytysmateriaaleihin. Samalla opinnäytetyön tekijä seurasi vuorossa olevien henkilöiden työskentelyä vastaanotossa mahdollisten ongelmatilanteiden varalta.

Toinen havainnoinnin kohde valikoitui matkailualalta. Osallistuva havainnointi tehtiin espoolaiseen matkailualan yritykseen, joka markkinoi Espoota matkailu- ja kokous- sekä kongressikaupunkina. Opinnäytetyön tekijä suoritti työharjoittelun yrityksessä, joten perehdytysprosessiin on tutustuttu omakohtaisen kokemuksen kautta. Yritys valittiin juuri tämän vuoksi havainnoinnin kohteeksi. Yrityksen perehdytysprosessiin tutustumalla oli mahdollista löytää käyttökelpoisia ideoita Radisson Blu Royalin perehdytysprosessiakin varten. Tässä kohteessa havainnointiin ei käytetty kaaviota, vaan tekijä kirjasi ylös, millaisia vaiheita tämän yrityksen perehdytysjakson aikana on ja mitä niissä tapahtuu.

4.2.1 Osallistuva havainnointi Radisson Blu Royalissa

Eräs havainnoinnin aikana ilmennyt ongelma liittyi varausjärjestelmän käyttöön. Työharjoittelijan piti kirjata järjestelmään asiakkaan suorittama etukäteismaksu. Hän ei osannut tehdä tätä, joten hän pyysi kollegalta apua. Ruuhkan vuoksi kollega neuvoi suullisesti, mutta ei näyttänyt itse, kuinka maksu kirjataan. Työharjoittelija merkitsi lopuksi maksun väärin, mikä vaikutti kassan tilitykseen. Työvuoron lopuksi asia jouduttiin korjaamaan, mikä vei aikaa. Virheiden välttämiseksi olisi hyvä, jos kokeneemmat työntekijät ehtisivät näyttää tai kertoa huolellisesti, kuinka asia tulee tehdä.

Havainnoinnin aikana eräs työharjoittelussa ollut henkilö totesi, että häntä hävettää kysyä liian usein apua. Hän ei kysynyt apua eikä saanut tehtävänsä tehtyä kunnollisesti. Koska hän ei kysynyt neuvoja, virhe on saattanut toistua jatkossakin. Oppimisilmapiiri havaittiin tilanteessa heikoksi, sillä oppimista edistävä työilmapiiri on avoin kysymyksille, mielipiteille ja palautteelle. Työntekijöiden väliset suhteet ja työn tulos kärsivät, jos oppimiselle ei anneta tarpeeksi aikaa.

Eräs havaittu ongelmakohta liittyy uusiin asioihin perehdyttämiseen, mikä ei koske ainoastaan uusia työntekijöitä. Hotelliin oli vaihdettu uusi televisiojärjestelmä ennen havainnointia. Järjestelmässä ilmeni ongelmia ja asiakkailla oli hankaluuksia käyttää televisiota. Harvalla vastaanottotyöntekijällä oli tietämystä, kuinka vastaan tulleet ongelmat olisi voitu ratkaista. Järjestelmälle ei ollut käyttöohjetta vastaanotossa, josta asiakkaat kysyvät televisioonsa liittyvistä hankaluuksista. Uudet asiat ja huoneissa olevien laitteiden toiminnot tulisivat olla kaikkien tiedossa.

Havainnoidessa selvisi, että työntekijöitä varten on tarkistuslista, johon kirjataan osaaminen eri osa-alueilla. Työharjoittelijoillekin oli tällainen lista, mutta opinnäytetyön tekijä sai sen

vasta mahdollisia opinnäytetyössä hyödynnettäviä materiaaleja pyytäessään. Lista olisi hyödyllinen työtehtävien oppimisen kartoittamisessa, jos sitä käytettäisiin suunnitelmallisesti.

Vastaanotossa on perehdytysmateriaali, joka sisältää Radisson Blun brändin mukaiset ohjeistukset sekä Sokotelin laatimat ohjeet liittyen työsuhteeseen, Sokotelin yleisiin käytänteisiin sekä Radisson Blun useisiin konsepteihin. Materiaali on nimetty Tervetuloa taloon-oppaaksi. Materiaali alkaa S-ryhmän ja Sokotel Oy:n esittelyllä. Alussa on myös tietoa Radisson Blun viisista, missiosta ja arvoista sekä eri palvelukonsepteista. Perehdytysmateriaalissa on myös yleistä tietoa hotellista. Yhteystiedot olivat materiaalissa vanhentuneet. Materiaalin sisältämät tiedot yrityksestä ja sen yleisistä käytänteistä sekä palvelukonsepteista ovat hyödyllisiä. Tiedot on koottu materiaaliin hyvin ja niiden avulla oppii yrityksen toiminnan perusteet.

Ensimmäistä päivää varten materiaaliin on kirjattu, millaiset vaatteet uuden työntekijän tulisi ottaa mukaan ja että hänen tulee ilmoittautua vastaanottoon. Ensimmäistä päivää varten ei ollut muita ohjeita. Materiaaliin sisältyy yrityksen yhteiset pelisäännöt liittyen luottamuksellisuuteen, kulkuoikeuksiin, pysäköintiin, pukuhuoneisiin, työasuun, työvuoroihin, ruokailuun ja puhelimen käyttöön työajalla. Pelisäännöissä kerrotaan myös alkoholin vaikutuksen alaisena olemisesta, tupakoinnista, työtapaturmista, löytötavaroista, viestinnästä ja eduista työpaikalla. Turvallisuuteen liittyen materiaalissa on ”muistilista” huomioiden yleiset vaaratilanteet.

Tervetuloa taloon-opas sisältää tarvittavat tiedot yrityksestä ja yhteisistä pelisäännöistä. Tämä perehdytysmateriaali toimiikin perehdytysjakson tukena, mutta ei opasta työntekoon. Havainnoija ei saanut opasta harjoittelujaksonsa aikana, vaan vasta harjoittelun päätyttyä, jolloin se menetti hyödyllisyytensä. Perehdytysmateriaali tulisi antaa työntekijälle heti työn aloituksen yhteydessä.

Brändiohjeiden ja kanta-asiakkuusinformaation lisäksi vastaanotossa on toimintaohjeet vaaratilanteissa, kuten tulipalon tai pommiuhkan sattuessa. Hotellin kuullessa Sokotelin alaisuuteen, vastaanotossa on myös yhtiön ohjeistukset yleisimpiä uhkaavia tilanteita varten. Uhkaavissa tilanteissa toiminnan ohjeistus tulisi sisällyttää perehdytysprosessiin. Materiaalit ovat kaikkien luettavissa, mutta perehdyttäjän tai esimiehen tulisi huomioida nämä perehdytyksen suunnittelussa ja kannustaa uutta työntekijää tutustumaan turvallisuuteen liittyvään materiaaliin. Perehdytykseen tulisi sisällyttää myös turvallisuuskierros, jossa esitellään hätäpoistumistiet, alkusammutusvälineiden paikat sekä ensiapuvälineiden sijainti.

Osallistuvan havainnoinnin aikana opinnäytetyön tekijä joutui tilanteeseen, jossa hän oli tekemisissä uhkaavan asiakkaan kanssa. Henkilö, joka ei ollut hotellin asiakas, halusi käyttää aulan asiakastietokoneita, mikä ei ollut sallittua. Tästä suivaantuneena asiakas uhkaili ja lähestyi havainnoijaa sekä toista työntekijää. Tilanne ratkesi miespuolisen työntekijän tullessa

paikalle, jolloin henkilö poistui, mutta samalla jatkoi uhkailua. Vastaavat tilanteet eivät ole harvinaisia, joten työturvallisuutta tulisi painottaa ja saada se osaksi joka päiväistä työskentelyä jo perehdytysvaiheesta alkaen.

4.2.2 Osallistuva havainnointi espoolaisessa matkailualan yrityksessä

Yrityksellä on perehdytys suunnitelma uusia työntekijöitä varten. Havainnoitavassa yrityksessä yleissuunnitelmaan kuuluu jokaisen työntekijän suorittama perehdytys. Tämän aikana työntekijät kertovat uudelle henkilölle roolistaan ja työtehtävistään yrityksessä. Yleissuunnitelman ja tulokkaan osaamisen pohjalta laaditaan henkilökohtainen perehdytys suunnitelma. Uuden työntekijän osaamista ajatellaan strategiselta kannalta eli määritellään halutut oppimis- ja osaamistavoitteet, jotta uusi työntekijä tekee työllään tulosta. Perehdytys suunnitelma on tallennettu yhteiselle verkkolevylle, jossa se on kaikkien nähtävissä ja luettavissa. Suunnitelmaan kirjataan aina perehdytyksen suorittaneen henkilön nimi, jotta perehdytyksen etenemistä voidaan seurata.

Perehdytys alkaa jo rekrytointivaiheessa. Työhaastattelun aikana hakijalle kerrotaan yrityksen historiasta, toimitiloista, toiminnasta ja tulevista työtehtävistä. Samalla haastattelija tai haastattelijat tutustuvat uuteen työntekijään esittämällä hänelle kysymyksiä, joiden tarkoitus on tuoda hakijan erilaisia luonteenpiirteitä ja ominaisuuksia esiin. Havainnoitavassa yrityksessä hakijalta odotetaan muun muassa kielitaitoa, hyviä verbaalisia taitoja ja kykyä käyttää erilaisia tietokoneohjelmia. Työtehtäviä ja tarvittavia taitoja esittelemällä hakijalle luodaan käsitys työn luonteesta.

Perehdytys jatkuu työsopimuksen kirjoittamisen yhteydessä. Tällöin syvennyttään tarkemmin uuden työntekijän tuleviin työtehtäviin. Työtehtäviä varten on nimetty eri perehdyttäjät. Yrityksen työntekijöillä on omat ydintehtävänsä, joista he kertovat ja opettavat uudelle työharjoittelijalle. Jokaisen työntekijän kalenteriin on varattu aikaa uuteen harjoittelijaan tutustumiseen ja tämän ohjaamiseen. Myös esimies varaa uuden työntekijän kanssa ajan, jolloin he käsittelevät strategisia asioita sekä yrityksen historiaa ja ydintoimintoja. Muuten esimiehellä ei ole suurta roolia perehdytyksessä, jolloin vastuu on muilla työntekijöillä.

Työn aloittamisen jälkeen perehdytys jatkuu tutustumisella kollegoihin, työtehtäviin, työympäristöön ja yrityksen toimintamalleihin. Aluksi uusi työntekijä saa seurata muiden työskentelyä ja kuunnella kokouksia, jotta hänen on mahdollista hahmottaa kokonaiskuva yrityksestä ja sen toimintamalleista. Työtehtävien selkiytyessä uusi työntekijä pääsee tekemään itsekin.

Koska työ on kiireistä, kaikki työntekijät eivät ehdi kertoa omasta työnkuvastaan ja tehtävistään saman päivän aikana. Perehdytysajat jaetaan ensimmäisten viikkojen ajalle niin, että

kaikki ehtivät pitää perehdytystuokionsa. Työntekijä ehtii rauhassa tutustua tuleviin tehtäviinsä ja hahmottaa kokonaiskuvaa yrityksen toiminnasta, kun kaikki ei tapahdu samana päivänä.

Ensimmäisen päivän aikana hoidetaan paljon käytännön asioita, kuten sähköposti- ja käyttäjätunnusten luominen ja käyttöönotto. Osa työstä tehdään tietokoneella, joten uudelle työntekijälle näytetään käytettäviä ohjelmia ja niiden käyttöä. Perehdyttäjä kierrättää uuden työntekijän toimiston käytössä olevissa tiloissa sekä esittelee varasto- ja jätetilat. Ensimmäisenä päivänä työntekijälle luodaan myös kulkukortti ja opastetaan sen oikeaan käyttöön. Vastuu käytännön asioista, kuten kulkuluvasta ja työsopimuksesta, on esimiehellä.

Yrityksellä ei ole varsinaista Tervetuloa taloon-opasta. Havainnoitavana olevan yrityksen tapauksessa heillä on useita esitteitä ja Powerpoint-esityksiä toiminnastaan ulkopuolisia tahoja varten. Uusi työntekijä tutustuu painettuun ja sähköiseen materiaaliin sekä yrityksen verkkosivuihin, jotka ovat yksi tärkeimmistä työvälineistä yrityksessä. Yrityskuvan ja toimintakentän hahmottaminen tapahtuu materiaalien ja muiden työntekijöiden kanssa käytyjen keskustelujen sekä perehdytystuokioiden kautta.

Perehdyttäminen ei tapahdu yhdessä päivässä. Työntekijän perehdytys voidaan kuvata sijoituksena tulevaisuuteen, joten perehdytyksen suhteen ei pidä hätiköidä. Uudelle työntekijälle laaditun henkilökohtaisen perehdytys suunnitelman mukaan perehdytys etenee ensimmäisten viikkojen aikana tehtävä kerrallaan.

4.3 Yhteenveto haastatteluiden ja havainnointien tuloksista

Teemahaastatteluiden ja osallistuvan havainnoinnin avulla saatiin perehdytysprosessin rakentamista varten taustatietoa ja ideoita. Kolmen haastattelun perusteella työntekijät kokevat perehdytykseen liittyviä tekijöitä eri tavoin. Vaikka jokin asia toimisi yhden haastateltavan mielestä, se ei välttämättä ole oikea toimintamalli toisen haastatellun mielestä. Havainnoinnin avulla saatiin lisäksi näkökulmaa, jonka avulla on tarkasteltu kokonaisuuden toimivuutta ja hankaluuksia aiheuttavia tilanteita. Tulosten pohjalta perehdytysprosessin suunnittelussa voitiin keskittyä vaikeuksia aiheuttaneisiin tilanteisiin ja toimintatapoihin. Opinnäytetyöltä toivottiin, että se keskittyisi työharjoittelijoiden perehdytysprosessiin.

Tärkein oppimista ja kehittymistä tukeva asia on oppimisilmapiiri. Suurimmaksi osaksi oppimisilmapiiri koettiin hyväksi, mutta palautteen antaminen nähtiin hankalana asiana. Haastatteluissa ilmeni, että palautetta ei anneta aina suoraan, mutta asiasta saatetaan keskustella muiden työntekijöiden kanssa. Henkilökohtaisen palautteen sijaan sana saattaa kiertää muiden keskuudessa, jolloin se saavuttaa oikean henkilön myöhässä. Havainnoinnissa selvisi, että

työharjoittelijoilla voi olla suuri kynnys kysyä neuvoja useasti negatiivisen palautteen pelossa. Jotta oppimisilmapiiri voisi olla kannustava, tulisi palautteeseen suhtautumisen olla positiivista. Palaute tulisi nähdä oppimista edistävänä tekijänä, eikä negatiivisena asiana.

Haastatteluissa ilmeni, että vastaanottotyöhön perehdyttämiseen kaivataan lisää järjestelmällisyyttä. Suunnitelmaa kaivataan erityisesti tiedonjakoon työntekijöiden kesken. Tiedonjaossa koettiin ongelmallisena se, kuinka eri työvuoroissa oleville henkilöille tiedotetaan työharjoittelijan osaamisen kehittymisestä. Perehdytyksen vastuunjakautumiseen eri työvuoroissa kaivattiin selkeytystä. Vaikka nimellinen vastuu on vuoropäälliköllä ja työpaikkaohjaajille, jokainen työntekijä perehdyttää.

Opinnäytetyöltä toivottiin ohjeita, joiden avulla jokainen työntekijä voi olla osallisena perehdytyksessä tietäen, miten työharjoittelijan osaaminen on kehittynyt harjoittelujakson aikana. Vastaanottoon kaivattiin perehdytysuunnitelmaa, jonka luettuaan jokainen ymmärtää perehdytyksen perusteet ja voi hyödyntää niitä työssään. Perehdytyksen yhtenäisyys eri työvuoroissa ja seurattavuus koettiin tärkeimmiksi asioiksi.

Havainnoinnin aikana tutkittiin vastaanotossa olevia perehdytysmateriaaleja. Näihin laskettiin Tervetuloa taloon-opas, tarkistuslistat osaamisen seurantaan ja turvallisuusohjeet. Tervetuloa taloon-oppaassa oli vanhentuneet yhteystiedot. Turvallisuusohjeissa oli riittävästi tietoa, mutta aihe tulisi sisällyttää merkittävämpänä osa-alueena perehdytysprosessiin. Vastaanotossa ei ole käyttöohjeita huoneissa olevilla laitteilla, kuten televisiolle, jonka käyttöjärjestelmä oli vastikään muuttunut.

Espoolaisen matkailualan yrityksessä suoritettua osallistuvan havainnoin avulla saatiin ideoita hotellin perehdytysprosessia varten. Havainnoitavan yrityksen perehdytysuunnitelma on laadittu etenemään rauhallisesti. Liian nopeasti tapahtuva perehdytys voi aiheuttaa sen, että uusi työntekijä ei ehdi omaksua kaikkea tietoa. Tämän takia suunnitelmallinen ja asteittain etenevä perehdytys on tärkeä osa työntekijän sitouttamista. Opittuaan tehtävänsä ja omakuttuaan roolinsa työyhteisössä, työntekijä on usein sitoutuneempi ja motivoituneempi työhönsä.

Espoolaisessa yrityksessä myös vastuunjako oli suunniteltu tarkasti. Jokaisella työntekijällä oli oma roolinsa perehdytyksessä, mutta päävastuu oli yhdellä henkilöllä, joka teki suunnitelman perehdytystä varten yhdessä työharjoittelijan kanssa. Työharjoittelija otettiin suunnitteluun mukaan ja kysyttiin, mitä tämä haluaisi erityisesti oppia. Jokainen perehdyttävä antoi vuorolaan perehdytettävälle aikaa kysymyksille. Esimiehellä oli vastuu käytännön järjestelyistä, kuten työsopimuksesta. Koska jokaisella työntekijällä oli erilaiset työnkuvat, vastuun jakaminen kävi helposti. Hotellin vastaanottoympäristössä vastuun jakaminen ei puolestaan ole yk-

sinkertaista. Tärkeintä on, että jokainen työntekijä tuntisi oman vastuualueensa perehdytyksessä.

4.4 SWOT-analyysi ja sen tulokset

SWOT-analyysi on työkalu suunnittelun ja päätöksenteon tueksi. Menetelmän nimi tulee sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja threats. SWOT-analyysi on yrityksen kehittämisen kannalta hyödyllinen menetelmä, sillä sen avulla voidaan perehtyä uuden idean tai muutoksen tuomiin vahvuuksiin, heikkouksiin, mahdollisuuksiin ja uhkiin. Analyysin avulla on mahdollista tarkastella sekä yrityksen sisäisiä että ulkoisia tekijöitä ja vaikuttimia. (Viitala & Jylhä 2013, 43 - 44.)

Yrityksessä olevat voimavarat sekä sen toimintaympäristön kehitys ja piirteet kirjataan nelikenttään. Mahdolliset heikkoudet ja uhat voidaan strategisilla suunnitelmilla muuttaa vahvuuksiksi ja mahdollisuuksiksi. Kun uhat tunnistetaan, niitä varten voidaan luoda toimintasuunnitelma. Menetelmän tuoma hyöty riippuu siitä, kuinka sen tuomaa tietoa käytetään päätöksenteossa. SWOT-analyysin tulisi päättyä johtopäätöksiin, joiden perusteella voidaan edetä päätöksentekoon. (Viitala & Jylhä 2013, 43 - 44.)

<p><u>Strenghts - Vahvuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Osaava henkilökunta - Monella pitkä kokemus perehdyttämisestä - Tervetuloa taloon –oppaassa hyvät perustiedot - Check-listat osaamisen seuraamiseen - Kehityskeskustelut - Usein työharjoittelijoita → kaikki pääsevät perehdyttämään 	<p><u>Opportunities - Mahdollisuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Hyvällä perehdytyksellä uusi työntekijä nopeasti tuottavaksi työyhteisön jäseneksi - Positiivinen vaikutus työilmapiiriin - Kannustavalla ilmapiirillä vaikutusta koko tiimin kehittymismahdollisuuksiin - Erilaiset perehdytystavat → erilaisia näkökulmia asioihin
<p><u>Weaknesses - Heikkoudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiedon jako työntekijöiden kesken - Vain kaksi perehdytysvastaavaa, jotka saaneet perehdytyskoulutusta - Perehdytysvastuiden jakautuminen - Perehdytysmateriaalin ja check-listojen hyödyntämättömyys -Turvallisuusasioiden vähäinen perehdytys 	<p><u>Threats - Uhat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Uudet tekijät eivät opi kunnolla → toistuvia virheitä - Negatiivinen vaikutus työilmapiiriin - Lyhyet työurat ja suuri vaihtuvuus työntekijöissä - Perehdytyksen riittämättömyys työpaikkaohjaajien ollessa poissa - Usein työharjoittelijoita → perehdytyksestä rutiininomaista?

Kuvio 3: SWOT-analyysi

Kuviossa 3 on esitetty vastaanoton perehdytyksestä tehty SWOT-analyysi. Vahvuudet ja heikkoudet ovat haastattelujen ja havainnoinnin tuloksia. Mahdollisuudet ja uhat ovat skenaarioita, jotka voivat mahdollisesti toteutua perehdytyksestä riippuen.

Vastaanotossa on osaavaa henkilökuntaa, joista usea on työskennellyt siellä jo monien vuosien ajan, joten monelle on kertynyt kokemusta perehdytyksestä. Työharjoittelijoita on usein, joten jokainen työntekijä pääsee vuorollaan perehdyttämään ja opettamaan tulokkaalle uusia asioita. Perehdytyksen suhteen käy helposti niin, että luotetaan henkilökunnan taitoihin, jolloin perehdytystä ei niinkään suunnitella. Työharjoittelijoita ollessa usein, perehdyttämisestä voi tulla myös rutiininomaista, jolloin henkilökohtaisia oppimistarpeita ei osata ottaa huomioon.

Osaamisen seurantaan käytetään tarkistuslistoja, joita päivitetään aika ajoin. Työntekijöiden kanssa käydään myös kehityskeskusteluja ja työharjoittelijoilta kysytään usein, kuinka työ on sujunut. Perehdytystä varten on selkeä Tervetuloa taloon-opas, josta löytyy yrityksen perus-

tiedot ja työvuoroihin liittyvää tietoa. Yhteystietojen kohdalta opas on jo vanhentunut. Osallistuvan havainnoinnin yhteydessä selvisi, että mikäli työpaikkaohjaaja ei ole perehdytyksessä mukana alusta alkaen, opasta ei aina anneta uudelle työharjoittelijalle. Silloin oppaasta ei ole hyötyä.

Tiedon jako oli sekä haastattelujen että havainnoinnin perusteella puutteellista. Uusi työntekijä työskentelee eri työvuoroissa, eri henkilöiden kanssa. Uuden henkilön osaamisen kehittymisestä tiedottaminen ei toiminut kaikkien kesken. Työvuorossa olevat henkilöt eivät aina tiedä, mitä asioita uudelle tekijälle on opetettu ja missä osa-alueissa hän kaipaisi vielä lisää opastusta. Haastattelujen perusteella tähän kaivattiin lisää suunnitelmallisuutta. Hyvän tiedonjaon ja yhtenäisen perehdytysohjelman avulla työntekijästä voi saada nopeasti, resursseja säästäen, tuottavan työyhteisön jäsenen.

Kaksi työntekijää on saanut perehdytyskoulutusta, jolloin heistä on tullut työpaikkaohjaajia. He vastaavat työharjoittelijoiden haastatteluista ja ovat päävastuussa perehdyttämisestä. Vastuun jakautuminen perehdyttämisessä työpaikkaohjaajien ollessa molempien yhtäaikaisesti poissa ei ole yhtä suunnitelmallista. Vuoropäälliköllä on aina nimellinen vastuu työharjoittelijan oppimisesta, mutta käytännön asiat ja tarkempi osaaminen perehdytyksestä on työpaikkaohjaajilla. Haastatteluissa ilmeni, etteivät muut ole saaneet opastusta perehdyttäjänä toimimiseen, vaan ovat perehdyttäneet kuin ovat itse parhaaksi nähneet. Tiedon ja vastuun jakaminen olisi tärkeää, jotta muut työntekijät tietäisivät, kuinka työpaikkaohjaajat ovat perehdytyksen suunnitelleet.

Suunnitellulla ja työntekijän osaamisen huomioivalla perehdytyksellä voidaan vaikuttaa suoraan työntekijän viihtyvyyteen. Tällä on vaikutusta puolestaan työuran pituuteen ja työntekijöiden vaihtuvuuteen. Työntekijän sisäistäessä tarpeeksi nopeasti työtehtävänsä ja ymmärtäessään hänen kohdistuvat odotukset ja vaatimukset, tämä pääsee helpommin osaksi työyhteisöä. Perehdytyksen riittämättömyyden seurauksena voi tapahtua myös useita virheitä. Syyt tulisi selvittää heti, jotta osaamisella voisi välttää saman virheen jatkossa.

4.5 Blueprinting perehdytysprosessin kuvaajana

Palveluprosessien analysointiin voidaan käyttää prosessikaaviota. Blueprinting kuvaa yksityiskohtaisesti palveluprosessin etenemistä ja eri osallistujien rooleja prosessin aikana. Kaavio havainnollistaa prosessin vaiheet ja niiden mahdolliset ongelmakohdat. Prosessin eri vaiheisiin liittyviä ongelmia voi olla hankala havaita ilman, että prosessin eri vaiheet ja niihin liittyvät tekijät tunnistetaan ensin. (Saffer 2007, 190 - 191.)

Blueprintingin tarkoitus on kuvata palveluprosessi objektiivisesti niin, että kaikki ymmärtävät palvelun kokonaisuuden samalla tavalla. Kaaviossa havainnollistetaan palvelun tuotannon kokonaisprosessi, asiakaskontaktit, työntekijöiden ja asiakkaiden roolit sekä palvelun asiakkaalle näkyvät sekä näkymättömissä olevat osat. (Ojasalo ym. 2009, 158 - 159.)

Blueprintingiä käytettiin perehdytysprosessin kuvaamiseen. Havainnoinnin ja haastattelujen perusteella saatujen tulosten pohjalta luotiin blueprinting-kaavio. Opinnäytetyön tekijä oppi suorittaessaan työharjoitteluaan, kuinka perehdytysprosessi etenee. Kaavioon on kirjattu prosessin eri vaiheet sekä niihin liittyvät eri tekijät. Kaaviota käytettiin prosessin havainnollistamiseen ja ongelmakohtien löytämiseen.

Perehdytysprosessin blueprintingiin on kuvattu työharjoittelijan perehdytysprosessi vastaanotossa. Työharjoittelija suorittaa osan harjoittelujaksostaan muilla hotellin osastoilla eli kerrossiivouksessa ja ravintolassa. Perehdytysprosessin suunnittelussa ja prosessin kuvauksessa on keskitytty vastaanotossa tapahtuvaan harjoittelun osaan. Alkuperäinen perehdytysprosessi on kuvattu kuviossa 4 ennen siihen tehtyjä kehitysehdotuksia. Kuviossa 5 on kehitysehdotusten perusteella muodostettu uusi perehdytysprosessi, jonka perusteella yritykselle luotiin perehdytysuunnitelma.

Haasteet	Osaamisen kartoituksen laajuus?	Perehdytysmateriaalin hyödyntäminen, oppimisen kirjaaminen ja seuranta	Eri henkilöt työvuoroissa, tiedon jaon vaikeus, kaikkia virheitä ei korjata	Check-listan hyödyntäminen, palautteen anto, tiedon jako muiden kollegoiden kesken	Riittävä ja kannustava palaute, alalle sopivuuden arviointi
Fyysiset elementit	Haastattelu-ympäristö	Työvälineet, -ympäristö, laitteet, ohjeet, kulkukortit, tunnukset, perehdytysmateriaali	Työvälineet, -ympäristö, laitteet, erilaiset asiakkaat ja palvelutilanteet, check-list	Työvälineet, työympäristö, laitteet, asiakkaat, check-list	Työtodistus
Perehdyttävän prosessi	Työhaastattelu	Tutustuminen vastaanottoon, työn seuraaminen ja harjoittelu	Oppiminen tekemisen kautta <ul style="list-style-type: none"> Onnistumisia Erehdyksiä Uusia kokemuksia 		Harjoittelun päättäminen
Näkyvät perehdyttäjien toimet	Itsensä ja työpaikan esittely, kysymykset	Työympäristön, laitteiden ym. esittely, työskentely tavallisesti, asioista kertominen	Neuvonta, ohjeistus, palautekeskustelut, esimerkin näyttäminen	Neuvonta, ohjeistus, palaute, esimerkin näyttäminen	Palautekeskustelu, mahdollisesta työn jatkamisesta keskustelu
Näkymättömät perehdyttäjien toimet	Tietojen kirjaaminen	Tunnusten luonti, keskustelut kollegoiden kanssa, harjoittelijan seuraaminen	Keskustelut kollegoiden kanssa, harjoittelijan seuraaminen	Keskustelut kollegoiden kanssa, harjoittelijan seuraaminen	Työtodistuksen kirjoitus
Tukitoiminnot	Perehdytys-koulutus työpaikka-ohjaajille	Perehdytyskoulutus työpaikkaohjaajilla, koulun antamat ohjeistukset			Valmis työtodistuspohja, perehdytyskoulutus työpaikkaohjaajilla

Kuvio 4: Blueprinting alkuperäisestä perehdytysprosessista

Kuviossa 4 perehdytysprosessi alkaa perehdyttävän näkökulmasta työhaastattelussa. Perehdytyskoulutusta saanut työpaikkaohjaaja haastattelee hakijaa selvittäen kysymysten avulla tämän osaamista ja taustoja. Työharjoittelijalla on alan koulutusta taustallaan, mutta koulutusohjelmilla on erilaista sisältöä, joten kaikilla hakijoilla ei ole samanlaista osaamista. Työhaastatteluvaiheessa on mahdollista jo kartoittaa työntekijän osaamista tarkasti, jonka pohjalta voidaan suunnitella yksilöllisesti perehdytystä.

Työharjoittelija suorittaa ensimmäisen työviikon kerrossiivouksessa. Tänä aikana hänen tulisi tutustua taloon, huonetyyppeihin, varastotiloihin sekä henkilöstötiloihin. Ensimmäisen viikon aikana tulisi oppia, miten huoneet eroavat toisistaan ja mitä huonehintaan sekä -tyyppiin sisältyy. Kerrossiivous on kiireistä, joten tutustuminen taloon tapahtuu pääosin työnteon yhteydessä. Sen vuoksi olisi hyödyllistä, että työn alettua vastaanotossa, työharjoittelija tekisi pe-

rehdyttäjän kanssa vielä talokierroksen. Kierroksen aikana tutustuttaisiin tiloihin, joissa harjoittelija ei ole vielä käynyt. Kierrokseen sisältyisivät kokoustilojen esittely sekä turvallisuuden liittyvät asiat, kuten hätäuloskäynnit ja alkusammutusvälineet.

Ensimmäiseksi hänelle luodaan kulkukortti ja solmitaan harjoittelusopimus. Harjoittelijan tulisi saada perehdytysmateriaali heti ensimmäisenä päivänä. Ensimmäisenä päivänä vastaanotossa työharjoittelija tutustuu työvälineisiin, laitteisiin sekä vastaanottoon työympäristönä. Hän saa käyttöönsä tunnukset, joilla pääsee kirjautumaan vastaanoton tietokoneille. Jos harjoittelija on saanut perehdytysmateriaalin jo aloittaessaan kerrossiivouksessa, hänen oppimaansa voidaan kysyä vastaanottojakson alkaessa. Perehdyttäjä ja perehdytettävä voivat ensimmäisenä päivänä keskustella perehdytysmateriaalin sisällöstä. Työharjoittelijaa kannustetaan tällä tavalla tutustumaan ja opiskelemaan saatu aineisto.

Työharjoittelijaa kannustetaan oppimaan tekemisen kautta. Vastaanottotyöhön tutustuminen alkaa muiden työskentelyä seuraamalla, jonka jälkeen työharjoittelijaa opastetaan työtehtäviä kerrallaan. Aluksi harjoittelijalle opetetaan varausohjelman käyttöä yleisimpien toimintojen, kuten sisään- ja uloskirjauksen, kautta. Jos työhaastattelun tai harjoittelusopimuksen yhteydessä on tehty osaamiskartoitusta, voidaan perehdytyksen sisältöä muokata henkilön mukaan. Jos henkilö osaa jo esimerkiksi käyttää hotellin varausjärjestelmää, perehdytyksessä voidaan keskittyä enemmän muihin asioihin, kuten hotellin brändiin ja asiakaslupaukseen. Perehdytyksen suunnittelu henkilökohtaisella tasolla on hyödyllistä, jotta resurssit voidaan kohdentaa oikein.

Työharjoittelija oppii onnistuen ja virheitä tehden. Hän oppii uutta työskennellessään vaihtuvissa asiakastilanteissa. Koko perehdytysjakson ajan on tärkeää, että perehdytettävä saa riittävästi palautetta. Onnistumisista tulisi kehua ja virheitä tehdessä niistä tulisi keskustella. Työharjoittelijat usein vielä etsivät mielenkiinnon kohdettaan työmarkkinoilla, joten kannustavan ja rohkaisevan ilmapiirin kautta heidän mielenkiintoaan on mahdollista lisätä.

Työharjoittelijan osalta perehdytysprosessi päättyy, kun työharjoittelu päättyy. Lyhyet, kolmen kuukauden mittaiset, työharjoittelujaksot toimivat kokonaisuudessaan perehdytysjaksoina. Työharjoittelujakson päätyttyä, työharjoittelija saa työtodistuksen. Samalla hän käy työpaikkaohjaajan tai muun esimiehen kanssa palautekeskustelun, jossa keskustellaan onnistumisista, kehittämistarpeista sekä jatkomahdollisuuksista hotellialalla. Työharjoittelujakson aikana kertyneet kokemukset vaikuttavat siihen, onko henkilö halukas vielä jatkamaan alalla.

Uudistettu perehdytysprosessi					
Fyysiset elementit	Haastattelu-ympäristö, osaamiskartoituslomake	Työvälineet, työympäristö, laitteet, ohjeet, kulkukortit, tunnukset, perehdytysmateriaali	Työvälineet, työympäristö, laitteet, erilaiset asiakkaat ja palvelutilanteet, check-list	Työvälineet, työympäristö, laitteet, asiakkaat, check-list	Työtodistus, palautelomake
Perehdytettävän prosessi	Työhaastattelu, osaamiskartoituksen täyttäminen	Tutustuminen vastaanottoon, työn seuraaminen ja harjoittelu	Oppiminen tekemisen kautta	Onnistumisia Erehdyksiä Uusia kokemuksia	Harjoittelun päättäminen, palautelomakkeen
Näkyvät perehdyttäjien toimet	Itsensä ja työpaikan esittely, kysymykset	Työympäristön, laitteiden ym. esittely, työskentely tavallisesti, asioista kertominen	Neuvonta, ohjeistus, palautekeskustelut, esimerkin näyttäminen	Neuvonta, ohjeistus, palaute, esimerkin näyttäminen	Palautekeskustelu, mahdollisesta työn jatkamisesta keskustelu
Näkymättömät perehdyttäjien toimet	Tietojen kirjaaminen, perehdytyksen suunnittelu osaamisen perusteella	Tunnuksien luonti, keskustelut kollegoiden kanssa, harjoittelijan seuraaminen	Keskustelut kollegoiden kanssa, harjoittelijan seuraaminen	Keskustelut kollegoiden kanssa, harjoittelijan seuraaminen	Työtodistuksen kirjoitus
Tukitoiminnot	Perehdytyskoulutus työpaikkaohjaajille	Perehdytyskoulutus työpaikkaohjaajilla, koulun antamat ohjeistukset			Valmis työtodistus pohja, perehdytyskoulutus työpaikkaohjaajilla

Kuvio 5: Blueprinting uudistetusta perehdytysprosessista

Perehdytysprosessiin lisättiin (kuvio 5) yksilön tarpeita vastaavan perehdytyksen suunnittelua varten osaamiskartoituslomake rekrytoinnin yhteyteen. Osaamiskartoituslomakkeella kerätään tietoa hakijan vastaanotossa tarvittavista työskentelytaidoista. Lomakkeella kartoitetaan osaamista hotellin varausjärjestelmien käytössä, kielten osaamisessa sekä asiakaspalvelutaidoissa. Perehdytysjakson loputtua perehdytettävä täyttää palautelomakkeen, jonka sisältöä voidaan hyödyntää perehdytysprosessia edelleen kehittäessä. Aiemmin palaute annettiin suullisesti, mutta dokumentoitua palautetta voidaan hyödyntää myöhemmin.

5 Valmiin perehdytysprosessin sisältö

Työn tuotos eli aineisto perehdytysprosessia varten on liitteenä 3. Lopullinen hotellille luovutettava aineisto sisältää ohjeita työharjoittelijan perehdytysprosessia varten. Perehdytyspro-

sessin aineisto suunniteltiin saatujen tulosten ja esitettyjen toiveiden pohjalta. Perehdytysprosessin mallia on tarkoitus hyödyntää uuden työharjoittelijan aloittaessa vastaanotossa. Prosessi on kuvattu niin, että jokainen vastaanoton työntekijä voi hyötyä siitä perehdyttäessään uutta työharjoittelijaa. Samaa perehdytysmallia voidaan hyödyntää myös uusien työntekijöiden aloittaessa.

Viitala ja Jylhä (2013, 199 - 200) määrittelevät perehdytyksen sisällön. Perehdytyksen aikana uusi työntekijä saa tietoa organisaatiosta sekä markkinoista, joilla yritys toimii. Perehdytykseen tulisi sisältyä tietoa organisaation toiminta-ajatuksista, liikeideasta sekä henkilöstöpolitiikasta. Tietoa annetaan myös organisaation sekä yksikön tavoitteista ja toimintatavoista. Lisäksi kerrotaan tuotteista ja palveluista sekä niiden laadulle keskeisistä tekijöistä. Yksi tärkeimmistä perehdytykseen kuuluvista asioista on työtehtävään ja sen tavoitteisiin opastaminen. Työhön liittyy normeja ja säännöksiä sekä erilaisia menetelmiä. Useassa työpaikassa käytetään myös erilaisia laitteita ja välineitä, joiden turvalliseen ja oikeaan käyttöön täytyy opastaa alusta alkaen.

Perehdytysprosessi suunniteltiin etenemään tarpeeksi rauhallisesti niin, että työntekijä oppii kuitenkin tarpeeksi nopeasti uutta selvittääkseen työtehtävistään. Sarpo (2013) totesi, että työntekijän perehdytys on sijoitus tulevaisuuteen, joten perehdyttämisen suhteen ei saa kiihkeä. Perehdytys alkaa jo rekrytointivaiheessa yrityksestä kertomisella ja osaamiskartoituksella, jonka avulla perehdytysjaksoa voidaan yksilöidä. Kuten Grönfors (2010, 18 - 19) totesi, perehdytettävän henkilön tulee myös itse olla valpas ja aktiivinen kerätessään uutta tietoa. Perehdytysprosessin hyödynnettävyyden kannalta on olennaista, että perehdytettävää kannustetaan kysymään ja olemaan aktiivinen.

Hokkanen, Mäkelä ja Taatila (2008, 65 - 66) suosittelevat, että ensimmäisen päivän aikana uusi työntekijä tulee tutuksi sillä hetkellä vuorossa olevien henkilöiden kanssa, tutustuu työpisteeseen ja työvälineisiin sekä eri tiloihin. Henkilö tutustutetaan hotellin tiloihin ja hätäpoistumisteihin riippuen kerrossiivousharjoittelun aikana kertyneestä kokemuksesta. Työpisteeseen tutustuessa hänelle näytetään, mistä mitään löytää ja kuinka laitteita käytetään. Hänen olisi hyödyllistä tutustua ensimmäisen päivän aikana myös olemassa olevaan perehdytysmateriaaliin sekä turvallisuuteen liittyviin ohjeisiin. Eräsalo (2011, 60) kuitenkin muistuttaa, että perehdytyskansio yksinään harvoin riittää perehdyttämiseen.

Ensimmäisen viikon aikana työntekijälle opetetaan hänen keskeisimmät tehtävänsä. Hätönen (2011, 16) muistuttaa osaamisen kartoituksen merkityksestä. Perehdyttäminen alkaa työntekijän osaamisen ja taitojen selvittämisellä. Tämä tehdään jo työhaastattelun aikana. Työnhakijalta tulisi kysyä, osaako hän jo käyttää hotellin varausjärjestelmää ja miten paljon hän tietää hotellityöskentelystä. Osaamisen kartoittamiseen käytetään perehdyttämissuunnitelman

sisältämään osaamiskartoituslomaketta. Osaamisen pohjalta suunnitellaan henkilökohtainen perehdytysuunnitelma, joka etenee aiemman osaamisen mukaisesti. Jos työntekijä ei osaa vielä käyttää hotellin varausjärjestelmää, se opetetaan hänelle ensimmäisen viikon aikana. Kokeneemmalle työntekijälle tätä ei tarvitse opettaa, jolloin voidaan suoraan siirtyä yrityksen tapoihin toimia.

Perehdytys jatkuu työharjoittelun alettua asteittain, jolloin työtehtävät ja osattavat asiat esitellään vaiheittain. Oppimista seurataan koko perehdytysjakson ajan työtehtävälistan ja keskustelujen avulla. Jokaisessa työvuorossa työharjoittelijalle opetetaan vähintään yksi uusi asia. Tarkistuslistan avulla seurataan jatkuvasti osaamisen kehittymistä ja opettamista vaativia aiheita. Perehdytysjakso päättyy palautekeskusteluun, jossa molemmat osapuolet antavat palautetta toisilleen. Perehdytysjakson päättyessä työharjoittelija voi täyttää myös perehdyttämissuunnitelman sisältämän palautelomakkeen halutessaan. Grönforsin (2010, 43 - 45) näkee oppimisilmapiirin oppivan organisaation edellytyksenä. Hän muistuttaa esimiestyön tärkeistä asenteiden välittämisessä ja oppimisympäristön luomisessa.

6 Johtopäätökset

Kuten Rautiainen ja Siiskonen (2007, 106) toteavat, hotellin vastaanotto on tärkeä osa hotellin palveluympäristöä. Asiakkaat arvioivat ostamaansa palvelua myös asiakaspalvelukokemuksensa myötä. Ammattitaitoinen ja ystävällinen henkilökunta on avainasemassa asiakkaan kokemuksen muodostumisessa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli yhtenäistää perehdytysprosessia ja sitouttaa työntekijät perehdytykseen. Uusi perehdytysprosessin malli sitouttaisi ja toisi enemmän vastuuta jokaiselle työntekijälle työharjoittelijoiden perehdytyksessä. Aiemmin perehdytysvastuu oli vain osalla henkilökunnasta ja perehdytyksen eteneminen oli hajanaista, jolloin kaikki eivät tienneet omaa rooliaan perehdytyksen aikana. Hätösen (2011, 71) mukaan perehdyttämällä turvataan organisaation toiminnan sujuvuus ja laadukkuus työntekijöiden vaihtuessa. Samalla työntekijät saavat mahdollisuuden tarkastella omaa työtään kysymysten ja uusien ajatusten myötä. Yksi perehdyttämisen tavoitteista onkin työyhteisön kehittyminen sekä organisaation osaamisen jakaminen.

Käytetyt menetelmät olivat teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, SWOT-analyysi ja blueprinting. Teemahaastatteluun osallistui kolme vuoropäällikköä ja osallistuvaa havainnointia tehtiin kahdessa kohteessa. Kaikkien menetelmien avulla löydettiin vahvuuksia sekä heikkouksia, joihin opinnäytetyöllä voitiin luoda kehitysehdotuksia.

Perehdytysprosessi uudistui tavoitteen mukaisesti. Uudistettua perehdytysprosessia voidaan hyödyntää jatkossa uusien työharjoittelijoiden perehdytyksen aikana. Osaamiskartoitus- ja palautelomakkeet ovat uusia prosessin osia, joiden avulla voidaan tukea tavoitteiden saavuttamista ja perehdytyksen jatkokehittämistä. Osaamisen tarkistuslista päivitettiin poistaen ja lisäten tarvittavia osaamisalueita.

Tarkistuslista on opinnäytetyön myötä ajan tasalla. Tarkistuslistaa hyödyntämällä työharjoittelija oppii yrityksen edellyttämät työtehtävät. Osaamisen tarkistuslistaa voidaan päivittää aina työtehtävien tai vision edellyttämän osaamisen muuttuessa. Tarkistuslista auttaa myös tiedottamiseen liittyneiden hankaluuksien vähentämiseen. Jos listaa hyödynnetään ohjeiden mukaisesti, jokainen työntekijä tietää, kuinka perehdytysjakso on edennyt. Perehdyttäminen etenee tällä tavoin suunnitelmallisesti ja samalla tavalla jokaisen työharjoittelijan kohdalla.

Opinnäytetyötä ja sen lopputuotosta voidaan hyödyntää jatkossa perehdyttämisen suunnittelussa ja toteutuksessa. Toimeksiantaja saa tarvittaessa muokata perehdyttämisohjetta, osaamiskartoituslomaketta, osaamisen tarkistuslistaa sekä palautelomaketta. Ensin perehdyttämissuunnitelma vaatii testausjakson. Uuden työharjoittelijan aloittaessa suunnitelmaa voidaan hyödyntää ensimmäisen kerran. Perehdytysjakson edetessä suunnitelmassa voi ilmetä puutteita tai virheitä, joita voidaan korjata tilanteen ja palautteen mukaisesti.

Jos perehdyttämissuunnitelma todetaan toimivaksi, se voidaan ottaa käyttöön työharjoittelijoiden perehdyttämisen tueksi. Suunnitelma vaatii todennäköisesti jatkokehittelyä ennen kuin se saa lopullisen muotonsa. Kun suunnitelma on todettu toimivaksi, sitä voidaan käyttää pohjana muiden hotellin osastojen perehdyttämisen suunnittelussa. Jokaisella hotellin osastolla on paljon vaihtuvuutta työntekijöissä, jolloin samat hankaluudet saattavat koskea muitakin hotellin osastoja. Mikäli perehdyttämissuunnitelmaa ei oteta aktiiviseen käyttöön, voidaan sitä hyödyntää ohjeistuksena.

Lähteet

- Allen, T., Finkelstein, L. & Poteet, M. 2009. Designing Workplace Mentoring Programs. Sussex: John Wiley & Sons.
- Ghuri, P. & Grønhaug, K. 2010. Research Methods in Business Studies. 4. painos. Essex: Pearson Education Limited.
- Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen - avain tuottavuuteen. Vantaa: Hansabook.
- Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Helsinki: Restamark.
- Heijaste, J-M., Korkiamäki, J., Laukkala, H., Mustonen, J., Peltonen, J. & Vesterinen, P. 2008. Yrityksen turvallisuusopas. Helsinki: Helsingin Kamari.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2006. Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita Prima.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOY.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. painos. Helsinki: Talentum.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOY.
- Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2007. Majoitustoiminta ja palveluosaaminen. 3. painos. Helsinki: Restamark.
- Saffer, D. 2007. Designing for interaction: Creating Smart Applications and Clever Devices. Berkeley: New Riders.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: UNIPress.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Talentum Media.
- Tewari, J.R. 2012. Hotel Front Office Operations and Management. 6. painos. Delhi: Oxford University Press.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. 4. painos. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen - Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Sähköiset lähteet

Carlson Rezidor Hotel Group. 2014. Tutustu hotelleihin. Viitattu 29.10.2013.
<http://www.radissonblu.fi/tutustu-hotelleihin>

Carlson Rezidor Hotel Group. 2012. Worldwide Worldclass Hospitality. Viitattu 29.10.2013.
<http://www.carlsonrezidor.com/>

Club Carlson. 2014. Enjoy Your Benefits with Club Carlson. Viitattu 26.2.2014.
<http://www.clubcarlson.com/fgp/memberbenefits/home.do>

Mäntynen, J. & Penttinen, A. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - Ennakoivaa työsuojelua. Viitattu 11.4.2014.
http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf

Radisson Blu Royal. 2013. Radisson Blu Royal. Viitattu 29.10.2013.
<http://www.radissonblu.fi/royalhotelli-helsinki>

Saarikko, S. 2013. Uuden työntekijän perehdytys - näin se käy. Viitattu 16.1.2014.
<http://www.talouselama.fi/uutiset/uuden-tyontekijan-perehdytys++nain+se+kay/a2215606>

Sarpo, J. 2013. Onnistunut perehdytys syntyy Leanin avulla. Viitattu 16.1.2014.
<http://www.kauppalehti.fi/sponsoroidutblogit/markkinointi-instituutti/onnistunut-perehdytys-syntyy-leanin-avulla>

SOK. 2013. SOK-yhtymä. Viitattu 4.5.2014. <https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/sok-yhtyma>

SOK. 2013. Sokotel Oy. Viitattu 4.5.2014. <https://www.s-kanava.fi/web/s/sokotel-oy>

Työterveyslaitos. 2011. Perehdytä hyvin. Viitattu 23.2.2014.
<http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/vanhustyo/osaaminen/perhehdytys/Sivut/default.aspx>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 14§. Viitattu 7.11.2013.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Muut lähteet

European Cities Marketing. 2013. The European Cities Marketing Benchmarking Report.

European Cities Marketing. 2013. The European Cities Marketing Meetings Statistics Report.

Kuviot

Kuvio 1: Osaamisen johtamisen prosessi (Hyppänen 2007, 96)	9
Kuvio 2: Työhön perehdyttämisen kokonaisuus (Kauhanen 2009, 152)	15
Kuvio 3: SWOT-analyysi	33
Kuvio 4: Blueprinting alkuperäisestä perehdytysprosessista	36
Kuvio 5: Blueprinting uudistetusta perehdytysprosessista	38

Liitteet

Liite 1: Vuoropäällikön haastattelu.....	46
Liite 2: Havainnointikaavio.....	47
Liite 3: Perehdytysprosessi valmiina aineistona.....	48

Liite 1: Vuoropäällikön haastattelu

Teemahaastattelu vakituiselle työntekijälle

Haastattelija:

Haastateltava:

Aika ja paikka:

Yleistä

- Millainen opiskelutausta sinulla on?
- Kauanko olet työskennellyt yrityksessä?

Perehdytys rekrytointivaiheessa

- Millaista tietoa sait yrityksestä ennen työn aloittamista?
- Mitä tiesit tulevista työtehtävistä ennen työn alkua?
- Miten osaamistasi selvitettiin ja millaisia tavoitteita oppimista varten asetettiin?

Perehdytys töiden aloittamisen jälkeen

- Miten perehdytysjakso mielestäsi sujui? Kuinka kauan sinua perehdytettiin?
- Miten perehdytys eteni?
- Millaisia ongelmia havaitsit perehdytyksessä? Missä olisit kaivannut enemmän perehdytystä?
- Kertoisitko mahdollisista ongelmatilanteista?
- Millaista opastusta sait vaikeissa tilanteissa?
- Miten virheisiin reagoitiin?
- Millaiseksi koit palautteen antamisen ja sen vastaanottamisen vasta aloittaneena työntekijänä?
- Millaisia palautekeskusteluja kävit esimiehen/vuoropäällikön kanssa?
- Mitä koit oppineesi perehdytysjakson aikana?

Perehdyttäjänä oleminen

- Millainen kokemus sinulla on perehdyttäjänä olemisesta?
- Mikä on roolisi perehdytyksessä uuden työntekijän tullessa vastaanottoon?
- Miten perehdytät?
- Miten toimit, kun uudella työntekijällä on ongelma tai kysymyksiä ruuhka-aikana/hiljaiseen aikaan?
- Millaista opastusta olet saanut perehdyttäjänä olemiseen?
- Miten aikataulua ja perehdytystä suunnitellaan ennen uuden työntekijän aloittamista?
- Miten perehdytysmateriaalia hyödynnetään perehdytyksessä?
- Miten uuden työntekijän osaamista ja kehittymistä seurataan?
- Kuinka eri työvuoroissa toimivat henkilöt tietävät, miten uuden työntekijän perehdytys on edennyt ja mitä hänelle on opetettu?

Oppimiseen kannustava ilmapiiri

- Miten tavoitteiden saavuttamista seurataan?
- Millaisiksi koet osaamisen kehittämismahdollisuudet työssäsi?
- Miten osaamista kartoitetaan?

Liite 2: Havainnointikaavio

	Mitä tapahtui?	Miten tilanteessa toimittiin?	Kehitysideoita tilanteeseen
Ongelmatilanne	Harjoittelija ei tiennyt, miten etukäteismaksu kirjataan Operaan. Tapahtui ruuhka-aikana.	Toinen työntekijä neuvoi suullisesti, mutta ei näyttänyt oikeaa toimintatapaa → harjoittelija merkitsi maksun väärin, jouduttiin korjaamaan jälkikäteen.	Ruuhkan aikana työntekijä voisi tehdä asian itse, mutta se tulisi näyttää kunnolla harjoittelijalla ajan riittäessä, jotta virhe ei toistu.
Ongelmatilanne	Hotellin ulkopuolinen ja uhkaavan oloinen henkilö menee asiakas-tietokoneille. Työharjoittelija ei tiedä, kuinka toimisi.	Työharjoittelija yhdessä vuorovastaavan kanssa kieltää, henkilö uhkailee, miespuolinen työntekijä tulee häätämään tämän.	Perehdytykseen pitäisi sisällyttää tietoa uhkaavista tilanteista, jotka johtuvat ihmisistä tai esimerkiksi tulipalosta.
Ongelmatilanne	Työharjoittelija kohtaa ongelmallisen tilanteen, mutta ei omien sanojensa mukaan kehittää ”koko ajan” kysyä neuvoja.	Työharjoittelija ei kysynyt neuvoa ja lopuksi päätti tilanteen virheellisesti.	Henkilökohtainen luonne vaikuttaa, mutta oppimisilmapiiriin voi vaikuttaa kannustamalla ja muistuttamalla, että aina voi kysyä. Ei moitita kysymisestä.
Ongelmatilanne	Asiakas pyysi työharjoittelijaa auttamaan television kanssa. Työharjoittelija ei osannut käyttää haluttua toimintoa.	Kysyi kollegoilta neuvoa, heilläkään ei ollut tietoa, koska televisiojärjestelmä oli vasta vaihtunut.	Opastus huoneiden eri laitteisiin. Muutoksista riittävä opastus kaikille työntekijöille. Televisiojärjestelmän käyttöohjeet esille.

Liite 3: Perehdytysprosessi valmiina aineistona

Uuden työharjoittelijan perehdytys vastaanottotyöhön
Radisson Blu Royalissa

Sisällys

Johdanto.....	2
Perehdytyksen aloitus	3
Uuden työharjoittelijan osaamisen kartoitus	4
Perehdytyksen suunnittelu	5
Perehdytyksen vastuut	5
Ensimmäinen päivä vastaanotossa	5
Oppimisen ja kehittymisen seuranta	5
Oppimisen tarkistuslista.....	7
Tiedottaminen	7
Palautekeskustelut	7
Palautelomake.....	8

Johdanto

Tämä perehdytysprosessi on suunniteltu opinnäytetyönä uuden työharjoittelijan perehdytyksen tueksi Radisson Blu Royal -hotellissa. Perehdytysprosessi on suunniteltu kirjallisuuden, työntekijöiden haastatteluiden ja opinnäytetyön tekijän kokemusten pohjalta.

Radisson Blu Royalissa työpaikkaohjaajat ovat päävastuussa työharjoittelijan perehdyttämisestä, mutta he eivät aina työskentele samassa työvuorossa työharjoittelijan kanssa. Jokainen työntekijä tarvitsee tietoa perehdyttämisestä arkipäiväisessä työssään, koska vastaanotossa työskentelee usein työharjoittelijoita.

Perehdytysprosessin on tarkoitus toimia apuvälineenä perehdyttäessä uutta työharjoittelijaa hotellin vastaanoton monipuolisiin tehtäviin. Aineisto on tarkoitettu avuksi kaikille vastaanoton työntekijöille työharjoittelijan perehdytyksessä. Aineisto sisältää vinkkejä perehdytykseen ja ohjeita perehdytysprosessin eri vaiheisiin.

Aineiston lomakkeet voidaan tulostaa erikseen täyttää varten. Lomakkeisiin voi myös lisätä yrityksen logon tarvittaessa. Prosessi lomakkeineen on muokattavissa yrityksen tarpeiden mukaan ja kehittämis ehdotusten mukaan.

Perehdytyksen aloitus

Työharjoittelut voivat kestää kolmesta kuukaudesta puoleen vuoteen, mutta jokaiseen työharjoittelujaksoon sisältyy tutustumista hotellin eri osastoihin.

Työharjoittelijan perehdytysprosessi alkaa työhaastatteluvaiheessa. Hakijan tulee tietää, mitä hänen harjoittelujaksonsa sisältää. Työhaastattelun aikana hakijalle kerrotaan yrityksestä ja tulevista työtehtävistä. Tämä auttaa työharjoittelijaa hänen tavoitteidensa asettelussa ja työharjoitteluun valmistautumisessa. Osa oppimistavoitteista annetaan oppilaitokselta, mutta myös työharjoittelijalla ja hotellilla on omia tavoitteitaan. Oppimistavoitteista keskustellaan ennen työn aloittamista.

Työharjoittelija täyttää osaamiskartoituslomakkeen, jonka avulla perehdytystä voidaan suunnitella yksilöllisesti. Työntekijöiden osaaminen vaihtelee oppilaitoksesta ja koulutusohjelmasta sekä aiemmasta työkokemuksesta riippuen. Perehdytyksessä voidaan keskittyä asioihin, joissa työharjoittelija tarvitsee lisätietoa ja opastusta. Osaamiskartoituslomake on sivulla 4.



Uuden työharjoittelijan osaamisen kartoitus

Etu- ja sukunimi:

Oppilaitos ja koulutusohjelma:

Arvioi osaamisesi asteikolla 1-3 seuraavissa:

1 Ei osaamista **2** Melko hyvä osaaminen **3** Hyvä osaaminen

Tieto hotelliketjusta	
Hotellien yleisimmät palvelut ja toiminnot	
Alan lainsäädäntö Suomessa	
Hotellin varauskanavat	
Hotellin osastojen yhteistyö	
Operan ominaisuudet	
Operan käyttö	
Korttimaksujen käsittely	
Käteismaksujen käsittely	
Helsingin ravintoloiden tuntemus	
Helsingin nähtävyyksien tuntemus	

Mitä toivot erityisesti oppivasi työharjoittelun aikana?

Perehdytyksen suunnittelu

Koska suurin osa työharjoittelusta suoritetaan vastaanotossa, myös perehdytys keskittyy vastaanottoon. Vastaanotossa työharjoittelija saa parhaimman käsityksen hotellin eri toiminnoista ja osastojen välisestä yhteistyöstä. Perehdytyksen painopisteen ollessa vastaanotossa, sen suunnittelu on tärkeää.

Työharjoittelija on täyttänyt osaamiskartoituslomakkeen tai hänen osaamistaan on selvitetty kysymyksiin haastattelun yhteydessä. Työpaikkaohjaajat suunnittelevat perehdytysjakson etenemisen ja sisällön. Osaamiskartoitusta voidaan hyödyntää perehdytyksen sisältöjen suunnittelussa. Jos työharjoittelija kokee, että hän osaa jonkin osa-alueen jo erityisen hyvin koulutuksen tai aiemman työkokemuksen kautta, perehdytyksessä voidaan keskittää resursseja enemmän perehdytystä vaativiin tehtäviin. Jos vastaus on 1 tai 2, täytyy näihin kohtiin keskittää enemmän resursseja perehdytyksessä. Vastauksella 3 perehdytystä ei tarvita yhtä paljon.

Aikataulut suunnitellaan viikoittain ja osastoittain. Työharjoittelija työskentelee usein ensimmäisen viikon housekeepingissa, suurimman osan harjoittelusta vastaanotossa ja osaamistavoitteiden mukaan mahdollisesti myös ravintolassa aamiaistarjoilussa.

Perehdytyksen vastuut

Radisson Blu Royalissa on kaksi työpaikkaohjaajaa, jotka ovat saaneet koulutusta perehdytystä varten. Heillä on vastuu työharjoittelijoiden haastattelusta ja uuden työntekijän oppimisen seurannasta.

Työpaikkaohjaajat eivät kuitenkaan työskentele jokaisessa työvuoressa. Työharjoittelija työskentelee vaihtuvissa vuoroissa ja usein ilman työpaikkaohjaajaa. Näissä vuoroissa päävastuu perehdytyksestä on vuoropäälliköllä.

Hotelli on usein kiireinen työympäristö ja työntekijöillä on paljon tehtäviä ja asiakkaita palveltavanaan. Työharjoittelija kohtaa tilanteita, joissa tarvitsee apua kiireenkin keskellä. Perehdytyksestä päävastuussa oleva henkilö ei aina ehdi auttamaan, joten vastuu perehdytyksestä on kaikilla!

Jokainen voi omalla panoksellaan auttaa työharjoittelijaa oppimaan ja kehittymään työssä. Oppimiseen ja kehittymiseen kannustavalla ilmapiirillä on vaikutusta työharjoittelijan viihtyvyyteen, mikä saattaa vaikuttaa tämän tulevaisuuden uravalintoihin. Tärkeintä on, että jokainen tietää, kuka on päävastuussa ja mikä oma rooli on perehdytyksessä.

Ensimmäinen päivä vastaanotossa

Työharjoittelija saapuu ensimmäisenä päivänä ensin vastaanottoon. Hänelle annetaan Tervetuloa Taloon-opas, joka sisältää tietoa yrityksestä, palvelukonsepteista ja työsuhteeseen liittyvistä asioista. Perehdytysmateriaali on *kaikkien työntekijöiden saatavilla*, jolloin työharjoittelija voi saada sen keneltä vain. Perehdytysmateriaali annetaan heti työharjoittelijan aloittaessa harjoittelun, ennen housekeeping-jaksoa. Hän voi tutustua materiaaliin itsenäisesti ja siitä voidaan keskustella myöhemmin yhdessä perehdyttäjän kanssa.

Työharjoittelija on aloittanut työharjoittelun housekeepingin parissa. Hän on mahdollisesti myös harjoitellut jo ravintolan puolellakin. Hän on jonkin verran tutustunut rakennukseen, eri tiloihin ja huonetyyppeihin. Hänen aloittaessaan vastaanotossa on aika selvittää kysymällä, kuinka hyvin hän on tutustunut tiloihin, kulkureitteihin ja huoneisiin.

Selvitetään, kuinka hyvin työharjoittelija on tutustunut:

- Yleisiin tiloihin (wc, ravintola, kerroskäytävät, aulatilat...)
- Huonetyyppeihin (Miten huoneet eroavat toisistaan, millainen varustus erilaisissa huoneissa on)
- Henkilökunnan tiloihin (Taukuhuone, ruokailutilat, pukuhuoneet, kulkureitit)
- Pelastusteihiin sekä alkusammutusvälineiden ja ensiapuvälineiden sijaintiin
- Kokoustiloihin
- Saunoihin
- Varastoihin

Jos perehdytettävä ei ole tutustunut vielä kaikkiin edellä mainittuihin, pidetään hänelle talokierros, jossa esitellään tarvittavat sijainnit. Asiakastilojen tunteminen on asiakkaan neuvonnan ja sen myötä asiakas-tyytyväisyyden vaatimus. Häätätilanteissa toimiminen ja asiakkaiden ohjeistus täytyy osata jo ensimmäistä työpäivästä saakka.

Oppimisen ja kehittymisen seuranta

Oppimista seurataan tarkistuslistan avulla, johon on koottu tarvittavat osaamisalueet ja työtehtävät. Listaataan merkitään kuka on perehdyttänyt asian ja milloin. Tässä aineistossa on päivitetty versio jo aiemmin luodusta tarkistuslistasta. Tarkistuslista tulostetaan erikseen jokaista työharjoittelijaa varten. Listaataan merkitään opastetut asiat, kuka asian on opastanut ja milloin osaaminen on tarkistettu. Tarkistuslistan avulla oppiminen varmistetaan kahteen kertaan opastuksen ja tietojen tarkistuksen myötä. Kaikki listan asiat tulisi käydä perehdytysjakson aikana läpi.

Oppimisen tarkistuslista

Oppimisen tarkistuslista annetaan työharjoittelijalle heti tämän aloittaessa. Lista on merkitään aina kuka asian on perehdyttänyt ja milloin. Harjoittelujakson loppupuolella tiedot tai osaaminen varmennetaan.

Tarkistuslistaa pidetään mukana jokaisessa työvuorossa. Työvuoron alussa katsotaan yhdessä vuoropäällikön kanssa, missä asioissa ei ole vielä osaamista. Jokaisessa työvuorossa tulisi opastaa vähintään yksi uusi asia.

Talokierros	Opastettu/Nimi	Tiedot tarkastettu/Päiväys
Kokoustilat		
Ravintola ja baari		
Ravintolan ja baarin aukioloajat		
Yleiset tilat		
Hotellihuoneet		
Huonetyypit ja niiden varustelu		
Henkilökunnan tilat		
Varastot		

Vastaanoton ympäristö

Huoneräkki		
Aakkosräkki		
Ilmoitustaulu		
PM-kansio		
Sisäiset PM:t		
Osaston varasto		
Matkatavarahuone		
Noudettavat tavarat		
Työpisteiden (satelliittien) varustelu		
Lähtevä posti		

Perustoiminnot

Puhelimeen vastaami- nen/soittaminen		
Sisäinen puhelu		
Ulkopuheluun vastaaminen		
Sisäiset numerot		
Puhelun yhdistäminen		
Ulkomaanpuhelut		
Vastapuhelut, At&t		
CSS:n aukioloajat		
Check-in		
Varauksen tarkistaminen		
Majoituskortin täyttäminen		
Hotellin esittelemine		
Check-out		
Muut toiminnot		
Logbook		
E-mail		
Profiilit		
Profiilien mergaus		
Remarks		
Kanta-asiakaskortit ja lentomailipisteet		
Herätykset		
Vastaamattomat herätykset		
Pay tv:n sulkeminen		
Televisioiden toiminnot		
Viestit in-house asiakkaille		
Viestit saapuville asiakkaille		

Varauksen teko

Availability displays		
Hintojen etsiminen		
Hintakoodit		
Rack-hinta		
Sopimushinnat		
Advance deposit		
Varausvahvistuksen lähettäminen		
Varauksen peruminen		
Varausehdot		
Traces		

Kassatoiminnot

Kassan avaaminen		
Kassan sulkeminen		
Kassan laskeminen		
Tilitys		
Kassan tasaus ja miinustilitys		
Valuutan vaihto		
Paid out		
Coffee bar/Garage/Bath Moods		
Bongaaminen, myyntilajit		
Routing		
Laskun jako (Splittaus)		
Veloitusten siirto		

Palvelukonseptit

Yes I Can!		
100% guest satisfaction		
Responsible business		
Late check-out		
Laundry service		
Express Laundry		
One Touch Service		
Grab and run		
Super Breakfast		
Huoneaamiainen		

Hospitality

Esiintyminen tiskillä		
Asiakas aina ensin!		
Grooming standards		

Turvallisuus

Kassaohjeistus		
Vaitiolovelvollisuus		
Ritu		
Työsuhdeopas		
Henkilökunnan sisäänkäynti		
Varauloskäynnit		
Pommiuhkauskaavake		
Palohälytyksen aikana toiminta		
Ennakkohälytys (Toiminta ja kuittaaminen)		
Uhkaava asiakastilanne		
Avainten kuittaus		

Muuta

Kopiointi ja hinnat		
Pysäköinnin opastus		
Avainkorttien tarkistus ja teko		
Matkatavaroiden säilytys		
VIP-sauna, sijainti ja hinnat		
Asiakassauna, aukioloajat		
Lähetysten vastaanotto ja säilytys		
Kuntosali, hinnat, aukioloajat, avaimet		
Wifi-internetyhteys		
Business service center ja tulostus		
DHL ja UPS lähetykset		
Good Morning News		
Iltapäivälehdet		
Faxit		

Tiedottaminen

Työharjoittelija työskentelee aamu- ja iltavuoroissa eri henkilöiden kanssa. Perehdytysvastaava ei ole aina samassa vuorossa, jolloin tieto perehdytyksen etenemisestä ei välttämättä saavuta jokaista työntekijää. Jokaisen työntekijän, joka työskentelee samassa työvuorossa perehdytettävän kanssa, tulisi tietää, millaisia asioita tämä jo osaa.

Koska jokaisella on vastuuta perehdytyksestä, tulisi kaikkien tietää, millaisia asioita työharjoittelija on oppinut ja mitä hänelle tulisi opettaa. Jokainen voi osallistua perehdytykseen eikä kenenkään tarvitse ajatella, ettei hänellä ole mitään opetettavaa.

Työharjoittelija pitää tarkistuslistaa koko perehdytysjakson ajan lähettyvillä. Tavoitteeksi voidaan asettaa, että jokaisessa työvuorossa opitaan vähintään yksi uusi asia. Perehdytettävällä on vastuu siitä, että hän kysyy asioista, joista ei vielä tiedä. Työvuorojen alussa tai rauhallisen hetken koittaessa työharjoittelija voi keskustella muiden vuorossa olevien kanssa siitä, mitä haluaisi kyseisessä vuorossa oppia. Vuorossa olevat kokeneemmat työntekijät voivat myös tarkastella itse listaa ja valita opetettavaksi aiheen, jonka kokevat työvuoroon sopivaksi.

Kun tarkistuslistaan merkitään opetetut asiat ja sitä seurataan jatkuvasti, harjoittelijalle saadaan opetettua kaikki toivotut aiheet. Myös muut työntekijät ovat tietoisia työharjoittelijan osaamisen tasosta, kun tarkistuslistaa käsitellään jokaisessa työvuorossa.

Palautekeskustelut

Työpaikkaohjaajat käyvät työharjoittelijan kanssa palautekeskusteluja koko perehdytysjakson ajan. Tarkoitus on seurata, miten työharjoittelija kokee työympäristön, oman osaamisensa ja alan soveltuvuuden hänelle. Perehdytyksen aikana käytyjen keskustelujen avulla voidaan osoittaa työharjoittelijalle, että tämä on tärkeä ja hänen kehittymisestään ollaan kiinnostuneita. Muut työntekijät voivat myös silloin tällöin kysyä työharjoittelijalta hänen ajatuksiaan.

Työharjoittelijalla voi myös ideoita, joita voidaan hyödyntää perehdytyksen ja työskentelytapojen kehityksessä. Työharjoittelijan mielipiteitä kannattaakin kysyä usein, jotta saadaan uusia, käyttökelpoisia ideoita.

Harjoittelun lopuksi työharjoittelija käy palautekeskustelun työpaikkaohjaajan tai vastaanottopäällikön kanssa. Tarkoitus on keskustella onnistumisista ja mahdollisista kehittämiskohteista. Työharjoittelija saa palautetta harjoittelun onnistumisesta, tehtävien oppimisesta ja alalle sopivuudesta. Mahdollisesta työskentelyn jatkamisesta voidaan myös keskustella. Työharjoittelija puolestaan antaa palautetta perehdytyksestä, työilmapiiristä, työtehtävistä ja muista kokemuksistaan. Mielipiteet voidaan nähdä kehittämisehdouksina.

Työharjoittelija voi halutessaan täyttää vielä palautelomakkeen, jolla kerätään tietoa perehdytyksen onnistumisesta. Lomakkeella saatua tietoa voidaan hyödyntää perehdytysprosessin edelleen kehittämisessä.

Palautelomake

Työharjoittelun kesto: _____

Miten koit seuraavat asiat asteikolla 1-3?

1 Ei kovin hyviä kokemuksia **2** Melko hyviä kokemuksia **3** Hyviä kokemuksia

Yksilöllinen perehdytys	
Oppimisen seuranta	
Perehdytysmateriaalit	
Opastaminen ja auttaminen	
Oppimisilmapiiri	

Miten tavoitteesi mielestäsi toteutuivat:

Muuta palautetta perehdytyksestä:

Kiitos palautteestasi!